



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

**Zavádění koncepce učící se organizace v zemědělském podniku**  
**Implementing Learning Organization Concept in an Agricultural Firm**

Student: Lucie Odehnalová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7.5. 2010

.....

podpis

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu PhDr. Ing. Aleši Mateiciucovi, Ph.D za pomoc při tvorbě této práce, za cenné rady a doporučení.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ ORGANIZACE UČENÍ.....</b>	<b>2</b>
2.1. VÝZNAM POJMU UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	2
2.2. HISTORIE KONCEPCE UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	3
2.2.1. Srovnání základních rysů organizace dvacátého a jedenadvacátého století.....	4
2.3. EFEKTIVNÍ UČENÍ V ORGANIZACI.....	5
2.3.1. Cyklus učení dle Kolba (1984).....	5
2.3.2. Cyklus učení podle Ch. Argyrise a D. Schnöna (1978).....	6
2.3.3. Poruchy organizačního učení.....	8
2.3.4. Tvorba kultury učení.....	8
2.3.5. Přístup zaměstnanců ke vzdělání.....	9
2.3.6. Postoje zaměstnanců k pracovnímu výkonu.....	10
2.4. BUDOVNÍ UČÍCÍCH SE ORGANIZACÍ.....	11
2.4.1. Základní principy učící se organizace dle Sengeho.....	11
2.4.2. Přístup společnosti ke globalizačním vlivům.....	12
2.4.3. Postoje a přístupy organizací vůči problematice životního prostředí.....	13
2.4.4. Wellbeing neboli „životní spokojenost“ zaměstnanců.....	14
2.4.5. Angažovanost zaměstnanců.....	15
2.4.6. Významnost týmové spolupráce v učící se organizaci.....	16
2.4.7. Novější tendence v rozvoji organizačních struktur.....	18
2.4.8. Dominantní postavení zákazníka.....	19
2.4.9. Efektivní vnitroorganizační komunikace.....	19
2.5. MANAGEMENT ZNALOSTÍ (KNOWLEDGE MANAGEMENT).....	21
2.5.1. Základní prvky managementu znalostí.....	21
2.5.2. Aplikace knowledge managementu do praxe.....	22
2.5.3. Znalostní kapitál společnosti.....	23
2.6. METODA KAIZEN.....	24
2.6.1. Postavení lidského faktoru v rámci metody KAIZEN.....	25
<b>3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>27</b>
3.1. ANALYZOVANÁ SPOLEČNOST.....	27
3.2. VÝVOJ SPOLEČNOSTI .....	27
3.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	29
3.4. ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	29
3.4.1. Řízení kvality.....	30
<b>4. ANALÝZA UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ UČÍCÍ SE ORGANIZACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b>	<b>31</b>
4.1. SPECIFIKACE PŘEDMĚTU ANALÝZY.....	31
4.2. POSTUP ANALÝZY A POUŽITÉ METODY.....	32
4.2.1. Použité metody sběru dat.....	32
4.2.2. Výběr respondentů.....	32
4.2.3. Pilotáž.....	33
4.3. VÝSLEDKY ANALÝZY.....	33
4.3.1. Informace získané z rozhovoru.....	33
4.3.2. Popis a interpretace dílčích zjištění.....	34
4.4. SHRNUTÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ .....	47
<b>5. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT ORGANIZACE.....</b>	<b>49</b>
5.1. DŮKLADNÝ PRŮZKUM TRHU.....	49
5.2. MONITORING KONKURENČNÍ ČINNOSTI.....	49
5.3. PRAVIDELNÉ PORADY A REFLEXE.....	50

5.4. EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE MEZI JEDNOTLIVÝMI STŘEDISKY .....	50
5.5. INFORMOVANOST O ČINNOSTECH EKOLOGICKÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ.....	50
6. ZÁVĚR.....	52

# 1. ÚVOD

Téma bakalářské práce je „Zavádění koncepce učící se organizace v zemědělském podniku“. Přesné zaměření je pak na specifickou oblast ekologického zemědělství, které je v současné době velmi diskutovaným tématem a velkou výzvou pro budoucnost. V bakalářské práci jsou rozebírány principy učící se organizace, jejichž uplatněním získává podnik viditelné výhody a dokáže pružněji reagovat na změny.

V dnešní hektické době je pro podnik důležité umět rychle se přizpůsobovat změnám, vyhledávat příležitosti, získávat kvalitní informace, předcházet hrozbám, udržet a vzdělávat své zaměstnance, chápat svou činnost jako součást vyšších celků, čemuž prokazatelně napomáhá systém principů učící se organizace. Dlouhodobý úspěch společnosti v budoucnosti závisí na přijmutí faktu, že dříve či později bude muset opustit starý model a to ve smyslu řízení, organizování, přístupu k zaměstnancům, světu jako celku a dalších neméně významných skutečností.

Pro zemědělský podnik by měla být směrodatným cílem ekologie, dodržování standardů, použití obnovitelných zdrojů a prostředků šetrných k přírodě či opatření týkajících se ochrany proti týrání zvířat. Existence a rozvoj ekofaremu tento směr zabezpečuje a podporuje.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit uplatňování principů učící se organizace v analyzované společnosti LUKROM, spol. s r.o. a v samostatně fungujících jednotkách ekofaremu a posouzení schopnosti pružné reakce na finanční příležitosti v podobě získávání dotací, zakázek či vypracovávání projektů v oblasti ekologického zemědělství.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teorie nastiňuje základní problematiku učící se organizace od historie, efektivního učení, doporučení při budování učící se organizace až po metodu KAIZEN a uplatnění principů managementu znalostí. V úvodu praktické části je zpracován popis vybrané společnosti a dále pak vyhodnoceny výsledky z analýzy zaměřené na ekologické zemědělství s aspektem učící se organizace. Součástí je také několik doporučení pro management k zlepšení stávající situace.

K získání potřebných informací byla použita jako stěžejní metoda dotazníku, dále pak doplněná o rozhovor a sběr dokumentů z firemních zpravodajů.

## 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA POJETÍ ORGANIZACE UČENÍ

### 2.1. Význam pojmu učící se organizace

V současné době se můžeme stále častěji setkávat s pojmem učící se organizace, která se pro budoucí vývoj nejen v oblasti podnikání, ale také společnosti jako celku stane nedílnou součástí každodenního dění. Některé, zpravidla ambicióznější, podniky se v posledních letech aktivně zajímají o teorii i následnou praxi učící se organizace. Vyhledávají příslušnou literaturu, sledují vycházející články a názory a v mnohých případech se snaží o komunikaci a rady u odborníků, kteří se tímto tématem zabývají nejen po teoretické stránce, ale dokáží své mínění obhájit na příkladech ze společností, u kterých aplikace zásad učící se organizace znamenala zlepšení situace či vyřešení problému. Některé podniky úspěšně aplikují tyto zásady, aniž by si byly vědomy toho, že se jedná právě o formu učící se organizace. Mnohé podniky však stále ulpívají na uznávání minulých dogmat a těží z pozice, kterou si vybudovaly v předešlé éře. Používají stále stejné postupy, principy a zásady, díky nimž získaly svou tržní pozici, dobré jméno a uznání. Pokud si v blízké době neuvědomí nevyhnutelnost změn ve své společnosti, následky mohou být fatální.

Přijetí faktu, že staré cesty k úspěchu, které dříve fungovaly, již nebudou platit, bude pro mnohé složitou záležitostí. Pochopitelně nelze tento převrat realizovat během krátkého časového úseku. Jedná se o dlouhodobý proces, v němž je nesmírně důležitý prvotní impuls, jenž odstartuje další uvědomování si potřeby změny. Nikdo však nedokáže s jistotou říct, jakým směrem se bude svět vyvíjet a jak se rychle a efektivně přizpůsobit. Alvin Toffler (1990) ve své knize *Powershift* používá pojem *terra incognita*, což znamená nezmapovaná krajina zítřka. Autoři nám nabízejí mnohé informace a návody, jak reagovat na změny. Jejich realizace je ale často velmi složitá, neboť se jedná o velice podstatnou transformaci myšlení, přístupů a zásad. Lidé mají obvykle problém s přeorientováním se na nové skutečnosti a chtějí setrvávat ve známém a prověřeném prostředí, což je pro budoucí vývoj naprosto nežádoucí a kontraproduktivní. Průkopníci, kteří budou chtít být v blízké budoucnosti dlouhodobě úspěšní, by měli začít nejdříve u vlastního přesvědčení o potřebě změn a poté pomalými kroky se snažit o nenásilné přiblížení svého názoru ostatním. Lidé nebudou v žádném případě respektovat pouze určité nařízení, je důležité, aby byli spjatí s tímto přesvědčením a jejich



zaujetí se projevovalo vlastními názory, nadšením a vnitřním uspokojením z dobře odvedené práce.

## **2.2. Historie koncepce učící se organizace**

Alvin a Heidi Tofflerovi (1990, in Gibson 1998) rozdělili postupný vývoj společnosti a podnikání do tří vln. První vlna je významná principy zemědělství. Druhá vlna je označována jako průmyslová revoluce, v níž jsou důležité předpoklady lineárnosti, rovnováhy a kvantifikovatelnosti. Třetí vlna je tzv. revoluce znalostí. Jedná se o nové přijetí spolupráce s externími dodavateli, minimalizace sériovosti, síťových struktur a dalších organizačních forem. Typické pro třetí vlnu je nepředvídatelnost a nelineárnost.

Rowan Gibson (1998), globální obchodní stratég, autor bestsellerů a odborník na radikální inovace, v knize Nový obraz budoucnosti také částečně popisuje změny, které kolem nás probíhají a tím i vedou ke vzniku a osvojování pojmu učící se organizace. V 60. a počátkem 70. let bylo ve společnosti obecně platné přesvědčení o stejném vývoji a podmínkách jako dosud, což je pro soudobou situaci absolutně nedostačující a mylné. V polovině 70. a 80. let dochází k rozvíjení technologie, která se stává ideální možností pro vstup do současného trhu. Na druhou stranu ale spousta z úspěšných podniků zaniká. Postupem času dochází rovněž k posunu moci z institucí jako je rodina, stát, pracovní organizace k jednotlivci.

Tři témata, která ve svém příspěvku Gibson komentuje, jsou jednoduchým shrnutím odlišností mezi minulostí a budoucností.

1. budoucnost bude jiná než minulost
2. nová doba potřebuje nové organizace
3. kam míříme- nějaký směr, vize

Pracuje s termíny jako je informační věk budoucnosti versus průmyslový věk minulosti, které nám umožňují pochopit radikální odlišnosti mezi minulým obdobím a nově přicházející érou. 21. století je označováno jako století velkých příležitostí, které lze využít v plném rozsahu pouze v případě opuštění starého myšlení, paradigmat, modelů či pravidel. Dosud jsme mohli slyšet označení současného stavu jako *terra firma*, jež symbolizuje pevnou zemi, pevninu. Nyní ale častěji narazíme na název *terra incognita*, tzv. neznámá země.

Podle Jamese D. Davidsona a Williama Rees-Mogga (1994, in Gibson 1998) je náš světový názor utvářen newtonským vnímáním reality, což znamená, že změny, které

nastávají, jsou zdánlivě lineární, kontinuální a do jisté míry mají předpověditelný charakter. Řešením je nové myšlení založené na akceptování diskontinuit. Je nezbytné přehodnotit starý přístup a snažit se hledat nástroje, jak změny vítat a využít jich.

Nepochybně se také mění metody konkurence. Michael Hammer (1997, in Gibson 1998) zdůrazňuje restrukturalizaci organizačních struktur. Již nepotřebujeme pevnou organizační strukturu v důsledku neustálých změn, ale takovou, aby byla schopna rychlého přizpůsobování se. Nevyhnutelné je opuštění celého organizačního modelu minulého století se všemi předpoklady, z nichž tento model vychází.

### 2.2.1. Srovnání základních rysů organizace dvacátého a jedenadvacátého století

Velké množství změn probíhajících ve všech oblastech je pro jedenadvacáté století typické. Každá organizace by tak měla přizpůsobit svou činnost momentálnímu vývoji a být připravena na budoucnost. V následující tabulce můžeme porovnat zásadní odlišnosti týkající se struktury, systémů a kultury ve společnosti.

**Tabulka 2-1 Srovnání organizace 20. a 21. století podle Kottera**

DVACÁTÉ STOLETÍ	JEDENADVACÁTÉ STOLETÍ
STRUKTURA	STRUKTURA
- Byrokratická	- Nebyrokratická, s menším počtem pravidel i zaměstnanců
- Mnohoúrovňová	- Omezená na několik málo úrovní
- Organizována podle předpokladu, že vrcholový management se bude věnovat řízení	- Organizována podle předpokladu, že management se bude věnovat vedení, řízení bude úkolem zaměstnanců na nižších úrovních
- Charakterizována pravidly a postupy, které uvnitř podniku vytvářejí mnoho složitých vzájemných vazeb	- Charakterizována pravidly a postupy, které vytvářejí minimum vnitřních vazeb vyplývajících z potřeb dobře sloužit zákazníkům
SYSTÉMY	SYSTÉMY
- Jen málo informačních systémů sledujících výkonnost	- Řada informačních systémů sledujících výkonnost, především sledování údajů o zákaznících
- Distribuce informací o výsledcích pouze vedoucím pracovníkům	- Široká distribuce informací o výsledcích
- Manažerský výcvik a podpůrné systémy pouze vedoucím pracovníkům	- Manažerský výcvik a podpůrné systémy přístupné řadě lidí

KULTURA	KULTURA
- Zaměřená dovnitř	- Zaměřená ven
- Centralizovaná	- Posilující individuální pravomoci
- Pomalé rozhodování	- Rychlé rozhodovací procesy
- Politická	- Otevřená a přímá
- Vyhýbající se rizikům	- Přístupnější riskantním krokům

Srovnání nám přibližuje a upozorňuje na akutnost přehodnocení momentálních přístupů v organizaci. Je více než zřejmé, že reakce na aktuální situaci je nezbytností, pokud se společnost chce udržet v dobré pozici vůči konkurenci. Otázkou pro každý podnik však je, zda usiluje pouze o takovou reakci, která povede pouze k opatření před poklesem zisků či podílu na trhu. Výzvou je naopak využití příležitostí a stát se inovátorem, který se nebojí riskovat a má své vize a cíle, které zaměstnanci uznávají a aktivně k nim přispívají.

### 2.3. Efektivní učení v organizaci

Správné učení a aplikování jej do praxe je hlavním východiskem pro učící se organizaci. Je důležité si ale uvědomit, že pouhý součet jednotlivých znalostí jedinců takovou společnost nevytvoří. Limitujícím faktorem není to, co a do jaké míry se jednotlivci naučí, ale jak efektivně jsou schopni převést to, co vědí, na organizaci jako celek. K nejefektivnějšímu učení dochází na pracovišti, nikoliv v učebně. Jde o aktivní činnost podporovanou sociálními interakcemi, nejedná se tedy o pasivní a individuální činnost. Nejdůležitějším předpokladem nejsou explicitní pravidla a procedury, ale nepsané zvyky, intuice, úsudek, zkušenost a selský rozum, jak uvádí Tichá v knize Učící se organizace (2005).

#### 2.3.1. Cyklus učení dle Kolba (1984)

Kolbův model popisuje cyklus učení ve čtyřech fázích. Jde o cyklický proces, který může začít kteroukoliv fází. Každá z fází poskytuje novou zkušenost a přispívá k motivaci učit se.

**Obrázek 2-1 Cyklus učení (D.Kolb)**





K učení dochází v takovém případě, pokud nemáme prožívající zkušenost již v paměti uloženou. V situaci, kdy tomu tak není, jsme vystaveni novým podnětům a nuceni o dané skutečnosti začít přemýšlet a prozkoumávat ji. Dále si musíme vytvořit nové modely, do kterých lze novou zkušenost zařadit. Poslední fází je experiment, v němž by mělo docházet k ověření nového modelu v praxi. Pokud je model nesprávný, pak se vracíme zpět do fáze reflexe.

### 2.3.2. Cyklus učení podle Ch. Argyrise a D. Schnöna (1978)

Argyris a Schön navrhují modely, které usnadňují organizační učení. Následující obrázek je výchozím bodem pro správné fungování a eliminaci výskytu chyb v podniku.

**Obrázek 2-2 Cyklus učení (Ch. Argyris, D. Schön)**

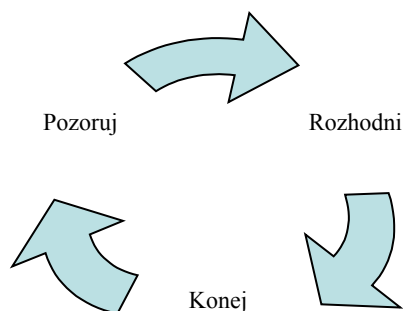


Argyris a Schön rozlišují tři stupně učení v organizaci, které se uplatňuje dle povahy dané záležitosti. Pokud se jedná o rutinní a opakující se činnosti, pak se aplikuje jednosmyčkové učení. V případě složitějších akcí je vhodné použít učení dvousmyčkové.

#### **Jednosmyčkové učení (*single-loop learning*)**

Tento typ učení řeší problémy, ale ignoruje otázky, proč daný problém vůbec vznikl. Lidské rozhodování je založeno jen na pozorování.

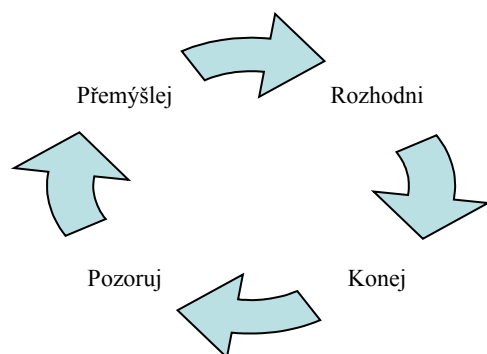
**Obrázek 2-3 Jednosmyčkové učení (Dahlgaard, 2004)**



### **Dvousmyčkové učení (*double-loop learning*)**

Naproti jednosmyčkovému učení využívá dvousmyčkové učení zpětnou vazbu z minulých akcí na otázky týkajících se současného stavu zásadních problémů. Důležité nejsou pouze důvody pro současnou akci, nýbrž také otázky co dělat dále, kdy mezi nejpodstatnější patří, proč nejsou realizovány ostatní alternativní akce. Vychází z předchozího modelu, ale zahrnuje navíc fázi přemýšlení.

**Obrázek 2-4 Dvousmyčkové učení (Dahlgaard, 2004)**



### **Trojité smyčka učení (*deutero learning*)**

Učení, jak se učit lépe prostřednictvím hledání zlepšení obou typů- *Single-loop* a *Double-loop learning*. Zahrnuje navíc fázi reflexe, která zlepšuje fázi přemýšlení a následného rozhodování.

### 2.3.3. Poruchy organizačního učení

Každá společnost usiluje o dlouhodobé udržení na trhu a to nejen z pozice přežívání, ale především úspěšných inovací, zajištění vynikajících služeb zákazníkům, realizace svých cílů a dlouhodobé udržitelnosti vývoje organizace. Můžeme sledovat úpadky centrálně řízených institucí jako je například *IBM* nebo *General Motors*. Častou příčinou selhání organizací jsou nesprávné postupy v oblasti učení a chybné reakce na neustálé změny. Peter Senge (2006) poukázal na sedm poruch učení:

- **Malá odpovědnost za pracovní výsledky.** Pokud se lidé soustředí pouze na svou pracovní funkci a na svou práci, pocítují jen nepatrnou odpovědnost za výsledky, kterých se dosahuje na základě interakce všech pracovních funkcí. Jejich odpovědnost je omezena hranicemi pracovního místa.
- **Přičítání negativních výsledků činnosti vnějším příčinám.** Pokud naše činy mají důsledky, které se obrací proti nám a škodí nám, chybně se domníváme, že tyto nové problémy mají vnější příčiny.
- **Záměna proaktivního a reaktivního přístupu.** Skutečná proaktivita pramení z pochopení, jak my sami přispíváme ke svým vlastním problémům. Nejde o momentální citové rozpoložení, ale je produktem našeho myšlení.
- **Orientace pouze na současný problém a nekomplexnost chápání situace.** Myšlení lidí je určováno pouze krátkodobými událostmi, pak není možné udržet v organizaci plodné učení. Největší hrozby pro přežití jak organizací, tak i společenských systémů jsou pomalé, postupné procesy. Problémem je fixace na události, které nám zastíňují strukturní vzorce změn.
- **Pomalá reakce na změny.** Neschopnost přizpůsobování se postupně narůstajícím hrozbám. Potřeba naučit se zvolnit tempo a vnímat postupné procesy.
- **Chybná projekce dlouhodobých rozhodnutí.** Taková, která se projevují ve vzdálené budoucnosti, nelze činit na základě zkušeností, pokusu a omylu.
- **Nepravá týmovost.** Týmy v podnicích často bojují o pravomoci, udržují zdání soudržného týmu.

### 2.3.4. Tvorba kultury učení

Úspěch organizace je přímo úměrný pracovitosti jejích zaměstnanců. Podpora prostředí, v němž jsou pracovníci ochotni se učit, je velkou výhodou vůči konkurenci.

Příznivá atmosféra je odrazovým můstkem k rychlým reakcím na změny, využití příležitostí a zvládání hrozeb.

Bersin (2008) rozlišuje dvě kategorie učení:

➤ **Učení zaměřené na výkonnost**

Tato oblast učení se soustřeďuje na řešení aktuálních, naléhavých, podnikatelských úkolů a problémů. Jako příklad můžeme uvést podporu učení při uvádění nových výrobků do výroby a na trh. Programy učení zaměřené na výkonnost přinášejí krátkodobé, měřitelné přínosy a jsou zdrojem potenciální konkurenční výhody.

➤ **Talentově orientované učení**

Ve většině organizací se můžeme setkat zejména s prvním druhem učení, neméně důležitá je ale i tato oblast. Pomáhá k růstu, přizpůsobování se zásadním změnám, rozvíjení potenciálu a talentu zaměstnanců, rozvíjení a inovování silných vztahů k zákazníkům. Soustřeďují se na klíčové kompetence organizace, na postoje a chování lidí. Stávají se součástí strategie firmy. Jejich výsledky jsou nehmatatelné, ale vliv má dlouhodobý a nedozírný charakter.

V případě, že jakákoliv společnost si chce udržet dlouhodobý růst či rozvoj, je více než zřejmé, že se musí oprostít od dosavadního způsobu řízení a otevřít se vůči novému směru. Nastává éra lidského mozku. Nebude stačit pouze napodobovat či zdokonalovat minulé, ale vynalézat přímo něco nového.

### **2.3.5. Přístup zaměstnanců ke vzdělání**

Institucionalizované vzdělávání v rámci organizací, často nazývané firemním vzděláváním zahrnuje jak formální, tak neformální a informální postupy. Většinou je omezeno pouze na první část v podobě kurzů a školení, což je pro dnešní potřeby organizací zpravidla nedostačující. Formální učení se uskutečňuje jednotlivými řízenými vzdělávacími aktivitami a organizačními opatřeními. Bývá zaměřené na doplnění vzdělání a na korigování nepřiměřených pracovních postupů zaměstnanců. Základem učící se organizace je naopak zejména informální učení se. Jedná se převážně o spontánní proces vycházející ze zkušeností zaměstnanců a sociální interakce.

Zájem a účast zaměstnance na vzdělávání ovlivňují dva hlavní faktory. Na jedné straně je to firma se svým systémem vzdělávání a organizační kulturou, na druhé straně je to sám zaměstnanec, jeho osobnostní charakteristiky a další okolnosti. Pozitivní vliv má již samotná existence systému firemního vzdělávání. Podstatné je, aby každý věděl, jak funguje a

co jim nabízí. Dalším významným faktorem je firemní kultura. To, jak se člověk v práci cítí, jak vnímá hodnoty, pravidla, vize, cíle, oddanost a splynutí se společností. Přístup k hodnocení, vztahy na pracovišti, možnost vlastní seberealizace jsou další z řady faktorů působících pozitivně či negativně na učení v organizaci. Motivující je také, pokud zvyšování kvalifikace je oceňováno a podporováno shora. Postačující pak může být pouze ocenění morální, tedy ve formě pochvaly. Stimulující může být také vnitřní trh práce, který je upřednostňován před náborem nových zaměstnanců.

Osobnostní charakteristiky jsou z hlediska podniku neovlivnitelné. První složku tvoří osobnostní a biografické charakteristiky jako je věk, vzdělání, kulturní zázemí, sociální dovednosti apod. Dalšího vzdělání se častěji účastní lidé s vyšším dosaženým vzděláním a mladí lidé. Motivujícími okolnostmi jsou kariéra, lepší uplatnění na trhu práce, zabezpečení budoucnosti a využití příležitosti, pokud to zaměstnavatel umožňuje. Druhou složku představují vnější okolnosti jako finanční, rodinné a zdravotní podmínky.

### **2.3.6. Postoje zaměstnanců k pracovnímu výkonu**

Existuje teorie dvou extrémních manažerských pohledů na přístupy zaměstnanců k práci, které v roce 1960 charakterizoval profesor managementu Douglas McGregor, známá pod názvem Teorie X a Y. Jedná se o vyjádření základních postojů, z nichž management podniku vychází při interakci s lidmi.

Předpoklady pracovníků v pracovním výkonu (McGregor, 1960):

#### **Teorie X**

- lidé jsou líní a pracují pouze tak málo, aby s tímto výkonem vyšli
- nemají rádi odpovědnost a preferují příkazy, co mají přesně dělat
- jsou zcela zaujati sami sebou a nezajímají se o cíle organizace
- vzdorují vždy změně
- nejsou příliš chytří a v nic nevěří

#### **Teorie Y**

- lidé, kteří jsou opakem teorie X
- pokud se chovají shodně s teorií X, je to z důvodů jejich zkušenosti v práci
- v kompetencích managementu je zorganizovat práci tak, aby lidé mohli dosáhnout jejich osobních cílů přímo v souladu s cíly celé organizace



Úkolem managementu je pak takové řízení, aby přispění obou skupin k dosažení stanovených cílů v rámci společnosti bylo maximální. Jak poskytnout lidem dostatečnou volnost a přitom zcela neztratit kontrolu, je základní dilema managementu. Teoreticky lze vyřešit pomocí aplikace obecných přínosných pravidel jako delegace, vedení, motivace a další. Praxe je však mnohem složitější, neboť zaměstnance není možné řídit podle základních obecných zákonů. Podstatný je tedy individuální přístup k jednotlivci v rámci teorie X a Y, aby pracovníci cítili zadostiučinění, které odpovídá jejich postojům (Pearson, 1992).

## **2.4. Budování učících se organizací**

Přesný návod, jak se stát úspěšnou organizací schopnou učení, neexistuje. Můžeme však získat spoustu poznatků z této oblasti díky mnohým odborným dílům a autorům, kteří se snaží o rozbourání stále ještě poněkud klidných vod myšlení vycházejícího z předchozího období. Složitost přeměny, jež je nezbytná a nevyhnutelná pro každou organizaci, spočívá v tom, že pokud má být efektivní, pak musí dojít ke změně přístupu u všech zaměstnanců společnosti. Změna musí vést skrz všechny organizační stupně a týkat se skutečně každého jedince zvlášť, což se může zdát jako nadlidský úkol.

### **2.4.1. Základní principy učící se organizace dle Sengeho**

V knize Pátá disciplína popisuje Peter M. Senge pět základních principů, na nichž je založena učící se organizace – tzv. disciplín, které by učící se organizace měla ovládat. Jedná se o:

#### **1. Systémové myšlení**

Organizace jako celek je součástí určitého systému, její podnikatelské projekty a případy lidského úsilí jsou rovněž systémy a konečně i my sami do něj patříme. Proto je mnohdy tak komplikované uvědomovat si vazby a celkovou propojenost jednotlivých dílčích systémů. Společnost zasahuje do vyšších celků, kterých je prvkem, na které působí a ovlivňuje. Systémové myšlení je nejdůležitější disciplínou.

#### **2. Osobní mistrovství**

Jedná se o nejen o smysl učení a neustálé prohlubování vlastní osobní vize, ale také postoje k životu. Jedinci usilují o efektivní využití své energie na věci, které jsou pro ně důležité a kterým věří. Základem je způsobilost a odborné dovednosti, dále vyžaduje duchovní růst. Podstatné však je brát život z pohledu tvořivého nikoliv reaktivního hlediska.

### **3. Mentální modely**

Mentální modely jsou hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Jsou velkou překážkou, kterou je zapotřebí odbourat.

### **4. Utváření společně sdílené vize**

Bez vize, cílů nebo poslání je nemožné pro organizaci fungovat. Jestliže se ale vize má skutečně a upřímně stát sdílenou vizí všech, je nezbytné, aby měl každý šanci se na ní podílet. Lidé jsou poté ochotni pracovat naplno, využít svého potenciálu a být skutečně angažovaní a oddáni cíli.

### **5. Týmové učení**

Existence týmů můžeme zaznamenat ve spoustě společností, ale často nedochází k učení a vytváření užitečných hodnot. Východiskem je dialog čili určitý tok myšlenek. Nejde o boj, o to, kdo vyjde jako vítěz, ale o získávání poznatků a názorů, které nejsme schopni jako jedinci dosáhnout.

#### **2.4.2. Přístup společnosti ke globalizačním vlivům**

Téma globalizace je v současné době velmi aktuální. Dochází ke změnám ve společnosti, rapidně vyšší propojenosti politických, sociokulturních či ekonomických událostí. Pro každou organizaci je nezbytně nutné, aby začala vnímat a reagovat na nové příležitosti, a na druhou stranu byla obezřetnější co se týče hrozeb. Dříve mohla být společnost úspěšná pouze ve svém uzavřeném kruhu, v určité územní oblasti či v rámci České republiky. Skutečnost je ale taková, že změny, kterými prošla Česká republika za posledních dvacet let, jsou obrovské a tím více neplatí, že můžeme stále aplikovat své předešlé zkušenosti a pravidla v rámci rozvíjení podniku.

Globálnost je nyní samozřejmostí, není rozhodující velikost podniku, ale jeho síť a infrastruktura. Spolehlivost dodavatelů, existence podpůrných podniků kolem sebe a silně zainteresovaní zaměstnanci. Pokud chce podnik v globální ekonomice obstát, je podstatné, aby zavedl kulturu vysoké důvěry, což spočívá zejména v rozšiřování pravomocí personálu a zvyšování a udržování jakosti (Gibson, 1998). Musíme si uvědomit, že změna začíná v každém jedinci. K tomu, aby byl podnik konkurenčně silný a dokázal se vyrovnat a pružně reagovat na nové situace, potřebuje silnou základnu v podobě lidského potenciálu.

Organizace je závislá na vnějším prostředí, které je stále širší a komplexnější. Není možné ignorovat tuto skutečnost, ale naopak se snažit pochopit náznaky změn, které neustále probíhají a jsou obecně čím dál rychlejší. Být úspěšný v globálním měřítku je dlouhodobá záležitost, je nemožné nedbat na důležitost lidských možností, ekonomického potenciálu a samozřejmě na dopady společenské, ekologické či sociální.

### **2.4.3. Postoje a přístupy organizací vůči problematice životního prostředí**

V posledních desetiletích došlo k rapidní změně životního prostředí a to zejména v negativním smyslu. Poškození, nenávratná destrukce a často nesmyslné ničení ekosystému kvůli pomíjivosti lidského úspěchu. V minulosti společnosti usilovaly o maximální výsledek za každou cenu. V posledních letech dochází k výraznému odklonu od původního vzorce chování a ochrana životního prostředí nabývá na významnosti.

Pakliže chce společnost dosáhnout úspěchu, nelze být vůči této problematice neutrální. Dnešní doba očekává angažovanost a nová alternativní řešení v rámci zlepšování stavu životního prostředí. Závislost na přírodě je nepopíratelná a ať už jedinec či organizace by měli usilovat o určitý vzájemný vyrovnaný vztah. V plánech společností by se měly stále častěji objevovat projekty s obnovitelnými zdroji energie jako biopaliva, sluneční nebo vodní energie. Hlavní roli při jejich tvorbě a realizaci hraje vrcholové vedení, které má v pravomocích přerozdělovat zdaněný zisk. Jeho rozhodnutí a podpora řešením nezatěžujícím ekosystémy pak přispívá k ekologičtějšímu podnikání. Tato orientace bude obsažena také ve vizích, cílech a úkolech, které se společnost snaží dosáhnout. Extrémní situace může nastat v případě, že devastace životního prostředí bude nadále pokračovat. Učící se organizace vychází z potenciálu lidí, pracujících produktivně, pokud cítí uspokojení z vykonané práce. Do popředí se dostává pak otázka, zda by mělo pro lidi zaměstnání smysl, pokud by byli obklopeni zcela zničeným prostředím? Výkonnými zaměstnanci jsou především ti, kteří jsou vyrovnaní, spokojení, zdraví a odpočatí, což by mohlo být ohroženo negativními vlivy zdevastovaného ekosystému.

Organizace by měla vytvořit atmosféru s pozitivním přístupem k životnímu prostředí. Každý ze zaměstnanců má zodpovědnost, je uvědomělý a přizpůsobuje tomu své chování. Tyto aktivity by měly být podporovány managementem a to například informacemi na firemním intranetu či webovými stránkami.

#### 2.4.4. *Wellbeing* neboli „životní spokojenost“ zaměstnanců

Současná situace ve světě z pohledu společnosti jako zaměstnavatele není vůbec jednoduchá. Můžeme pozorovat, že dřívější způsoby a trendy k udržení stávajících pracovníků a oslovení nových jsou již pouhým přežitkem. Obvyklý rámec hygienických požadavků a požadavků na bezpečnost práce je již nezbytností, ale ne předností. 21. století se pomalu začíná přetvářet ve zcela novou strukturu, v níž se v první řadě klade důraz na lidský potenciál a celkovou spokojenost jedince, která vede k lepším pracovním výkonům.

Dříve nebo později se v každé firmě začnou vytvářet programy zaměřené na dosahování „životního blaha“ tzv. *wellbeingu* zaměstnanců. Musíme si uvědomit, že se nejedná pouze o fyzické zdraví, ale také zdraví psychické a sociální. Prvním krokem přístupu k *wellbeingu* z pozice zaměstnavatele, je kvalitní vedení lidí a efektivně fungující organizace práce.

Zaměření společnosti pouze na výkonnost, zvyšování tržeb a zisku je nedostačující. Směr, který můžeme v některých zemích pozorovat, má zcela odlišný charakter. Viditelné jsou takové priority jako je seberealizace, zdravý životní styl, uspokojování emocionálních a estetických potřeb, hledání smyslu práce. Pohled na podnik se tak mění v pohled na individuální potřeby jedince, kteří daný podnik svými osobnostními rysy, schopnostmi a motivací utvářejí v lepší verzi než je předchozí princip.

Mnohé firmy váhají při začlenění *wellbeingu* do strategie společnosti. Výsledky z této investice nejsou tak snadno měřitelné a překážkou může být také neochota investovat. Nicméně podniky, které podstoupily prvotní riziko a překonaly nedůvěřivost k novému přístupu, mohou pozorovat nižší míru absence, vyšší angažovanost a snazší přilákání a udržení talentů. Lidé začínají klást stejnou váhu na výdělky a finanční odměny jako na vyváženost práce a života.

Rozhodnutí k investování do svých zaměstnanců je velmi důležité, proto záleží na odvětví, velikosti firmy a velikosti rozpočtu na tento účel. Fungující strategii na podporu zdraví a pohody pracovníků nelze vytvořit bez důkladné analýzy potřeb a očekávání zaměstnanců. Ti by se také měli aktivně zapojit do tvorby programu benefitů směřovaných v jejich prospěch. Neméně podstatné jsou data o úrovni absence na pracovišti a nákladech, které tato absence vyvolává (E. de Vita, 2008).

Budoucnost každé společnosti závisí na kvalitních zaměstnancích, kteří jsou motivováni, usilují o úspěch podniku jako celku a kteří jsou zdraví a spokojení s prací a životem.

#### **2.4.5. Angažovanost zaměstnanců**

Rozhodující pro nastolení konkurenčních výhod a předností společnosti je lidský kapitál, resp. lidský potenciál. Pro každého manažera je pak ale velmi podstatné, aby si uvědomil, že zaměstnance nemůže zohledňovat pouze jako rigidní a pasivní výrobní faktor sloužící k tvorbě finální produkty, ale jako pružný faktor vyžadující náležité motivování a stimulování. Pro maximální produktivitu jedince, spokojenost a pocit zadostiučinění slouží například uplatnění programu *wellbeingu*.

Jak uvádí redakční článek v časopise *Moderní řízení* zpracovaný dle internetových stránek [www.ivitera.com](http://www.ivitera.com) společnosti Ivitera, lze rozlišit čtyři pilíře angažovanosti, jež by manažeři měli splňovat. První poukazuje na důležitost jistoty zaměstnanců v budoucnost firmy a dostatek příležitostí pro uplatnění zaměstnanců. Z toho vyplývá důvěra ve své nadřízené, *top management* i organizaci jako celku. Druhý pilíř definuje mentalitu a každodenní chování manažera a klade důraz na uznání a ocenění pracovního úsilí zaměstnanců. Třetí je věnován významnosti stimulujícího prostředí, příležitosti k růstu, smyslu ve vykonávané práci. Poslední se zabývá problematikou práce pro organizaci, která je odpovědná a to nejen z hlediska odpovědnosti za blaho svých zaměstnanců, ale také společensky. Angažovat se neznamena pouze souhlasit, plnit příkazy bez přemýšlení, neodporovat, ale pravý význam spočívá v oddanosti, sdílení vizí, přímo se podílet na úspěchu, zapojovat se do dění, navrhovat a tvořit nová řešení, stát se součástí poslání společnosti a pochopit tak svou roli v ní a snažit se každodenní činností zvyšovat svůj přidaný podíl v rámci celého podniku.

Pochopitelně nemůže veškerou váhu úspěchu organizace nechat na angažovanosti pracovníků. Jde o řadu propojených faktorů jako je dobrá podnikatelská strategie, finanční zázemí, vize a kultura společnosti a mnoho dalších jak kvantifikovatelných, tak i nekvantifikovatelných parametrů, ale společně s angažovaností se může vytvořit ideální struktura firmy odolná vůči případným změnám, hrozbám, výkyvům či konkurenčnímu tlaku.

#### **2.4.6. Významnost týmové spolupráce v učící se organizaci**

Rostoucí význam pojmu tým a týmová spolupráce je v současném dění nezbytný a nevyvratitelný. Individuální přístup k řešení problémů a dosažení vytyčených úkolů či cílů je vzhledem k vyvíjejícímu se trendu nedostačující. Pokud je tým sestaven efektivně, racionálně, s jasně definovanými cíly, stává se nástrojem konkurenceschopnosti a jednoznačnou výhodou na trhu. Soudobá situace, s níž se musí každodenně všechny společnosti vypořádávat a co nejlépe reagovat na veškeré hrozby i příležitosti, je velice nestabilní, dynamická a proměnlivá. Ideální tým je schopen s využitím veškerého svého potenciálu i přes nepřeborná rizika, četné nástrahy a omezenou odhadnutelnost budoucího vývoje realizovat svou činnost s minimálním odchýlením od původních záměrů. Úspěch týmu spočívá zejména v synergickém efektu. Jedná se o řešení problémů netradičním, kreativním, kolektivním způsobem, na kterém se podílí mnoho kvalifikovaných pracovníků. Peter Senge (2006) ve své knize *Pátá disciplína* poukazuje na týmové učení jako jeden ze základních přístupů k dosažení transformace společnosti na učící se organizaci.

Týmem se zpravidla rozumí skupina spolupracujících lidí, kteří mají uvědomované společné, časově omezené cíle a sdílenou vůli těchto jasně stanovených a reálně splnitelných cílů dosáhnout (Horváthová, 2009). Základním rysem týmu je interaktivnost a vzájemná závislost jednotlivých členů. Složení a velikost týmu je předpokladem pro úspěšné fungování. Obvyklý počet je pět až jedenáct spolupracovníků, jako ideální je uváděno číslo sedm, které představuje hranici mezní efektivity pro tým. Podle Horváthové (2009) je nezbytností také jasné vymezení rolí a odpovědnosti, rovnoprávné postavení, efektivní komunikace i řešení konfliktů, důvěrné prostředí a přátelská atmosféra, všemi respektovaná formální i neformální pravidla. Přínosem efektivně vytvořeného týmu je sdílení znalostí, zkušeností a dovedností, rozvíjení osobnostních předpokladů, učící se a kreativní prostředí, rychlejší řešení problémů, eliminace chyb jednotlivců, možnost diskuse a adekvátní kritiky, vyšší procento úspěšnosti řešených úkolů. Pro produktivní fungování týmové spolupráce by měla být směrodatná silná koheze, sdílení společných hodnot, soudržnost a respekt.

Praxe nám nabízí pohled na různé formy týmů, které se liší například tím, za jakým účelem vznikly. Může se jednat o týmy projektové, inovační, procesní, strategické či týmy „rychlých projektů“. Horváthová (2009) považuje za specifický druh týmů již existující mezinárodní, multikulturní týmy. Vzhledem k celosvětové globalizaci, překonávání překážek v podobě hranic států či rostoucímu počtu nadnárodních korporací je více než zřejmé, že mezinárodní týmy sehraji v budoucnosti významnou roli. Důležité je odstranit komunikační

překážky a sladit kulturní rozdíly tak, aby realizovaný výstup byl maximální. Sestavit ideální tým s mezinárodní účastí je více než složité, když uvažíme široké spektrum předpokladů každého člena týmu pocházejícího z jiného sociálního prostředí, s odlišnými tradicemi, pohledem na svět, různorodých názorů nejen na práci, odlišným přístupem při řešení problémů a mnoho dalších skutečností ovlivňujících přímo či nepřímo pracovní výkon.

Základem fungujícího týmu je týmová práce, kterou lze označit jako proces skládající se z jednotlivých na sebe navazujících fází. Důraz je kladen především na srozumitelný a dobře interpretovaný cíl, jenž je prioritou pro všechny členy týmu. Následuje fáze správného výběru členů dle osobnostních a odborných charakteristik a na ni navazující tvorba základní podoby řešení úkolu a stanovení pravidel. Dalším krokem je vlastní řešení úkolu a poslední fáze je označována jako zpětná vazba, která slouží jako určitý posudek vykonané práce a z něj plynoucí poučení, ať už v negativní či pozitivní podobě. Po založení týmu se ale nacházíme pouze na startovní čáře. Jeho další formování, prohlubování vztahů, otevřená komunikace, rozvíjení kreativity závisí na společnosti dlouhodobě investovat do lidských zdrojů, které však mohou být v budoucím horizontu rozhodujícím přínosem v boji o přežití na trhu.

Celkovou úspěšnost týmu ovlivňují jak externí, tak interní podmínky. Společnost musí věnovat pozornost na vytváření vhodných podmínek. Rozhodujícím faktorem pro týmovou práci je komunikace, předávání informací mezi týmem a organizací. Materiální a motivační podpora, rozšiřování kompetencí, rozvíjení vzdělání, přístup k personálním a dalším zdrojům patří k neopomenutelným externím faktorům. Neméně podstatná je také skupina interních faktorů dělících se na strukturální, které tvoří základ týmové práce jako například cíle, vedení týmu, vymezení pravomocí a odpovědnosti, a procesní, jež ovlivňují tempo růstu týmu. Jedná se o přístup k problematice práce s informacemi, řešení konfliktů, atd. Životnost týmu a kvalita týmové práce je přímo závislá na tzv. kritických faktorech. Nejčastější formou bývá konflikt. Pokud se jedná o konflikty destruktivního charakteru, pak jsou dopady negativní a devastují přesvědčení společného cíle a celkovou morálku. Na druhé straně existují i konstruktivní konflikty, jež zabraňují stagnaci týmu, kypří půdu nových nápadů a stávají se přínosem. Z hlediska typu pak můžeme dělit konflikty na interpersonální týkající se členů v týmu, rozpory mezi samotným týmem a vedením, aj. a intrapersonální, vnitřní, který souvisí pouze s jednotlivcem (Horváthová, 2009).

#### 2.4.7. Novější tendence v rozvoji organizačních struktur

Pružnost a flexibilita se stávají rozhodující v konkurenčním boji. Rychlá reakce na vnější či vnitřní problematickou situaci je neproveditelná, pokud ve firmě existuje zastaralá organizační struktura. Tradiční pojetí neodpovídá potřebám současných podniků. Podniky by měly usilovat o transformaci organizačního uspořádání tak, aby mohly pružně odpovídat na požadavky zákazníků a přizpůsobovat se vnějším podmínkám.

Nové trendy v podobě organizačních struktur:

- základním stavebním kamenem je více nebo méně autonomní multidisciplinární tým, který řeší problémy či řídí a obsluhuje klíčové procesy (velká autonomie)
- novým organizačním prvkem jsou dočasné neformální týmy k řešení úkolů
- firma je chápána jako tým vnějších či vnitřních organizačních jednotek, který má prvky projektového a týmového řízení
- charakterická velice plochá nebo síťová struktura, kde jsou kolem centra seskupeny individuální a autonomní vnitropodnikové jednotky a týmy pro klíčové procesy
- struktura je jednoduchá, pružná a proměnlivá
- příkazy jsou nahrazeny vedením, ovlivňováním, účinnou neformální komunikací

Do netradičních a moderních struktur řadíme například strukturu zvanou améba, která má původ v Japonsku. Organizační jednotky vznikají a zanikají flexibilně v závislosti na vnějších podmínkách. Fraktálová organizace je členěna na tzv. fraktály, z nichž každý má svého zákazníka a mezi nimi vznikají dodavatelsko-odběratelské vztahy. Předpokladem vytváření fraktálových struktur je nejen snížení hierarchických úrovní řízení, ale i tvorba pracovních týmů. Síťové organizace jsou výsledkem použití moderních informačních a komunikačních technologií. Virtuální organizace je dočasně vytvořená síť firem, která uplatňuje informační technologie za účelem využití podnikatelské příležitosti. Jedná se tedy o nezávislé propojení dvou subjektů (Organizační struktury s pružnými prvky).

Zcela jednoznačný je odklon od vertikálního pojetí k horizontálnímu. Přejít z hierarchické organizační architektury k architektuře typu květ s prvky samořízení a samokontroly. Do popředí vstupuje plochá organizační struktura s vysokou mírou autonomie obchodních jednotek a se silnou orientací na výsledky. Nevýhodou může ale být přílišná



nezávislost, neexistence vazeb a tudíž nemožnost synergie a úspor z rozsahu. Řešení takové situace je motivování manažerů tak, aby navzájem spolupracovali (Collins a Parcel, 2005).

#### **2.4.8. Dominantní postavení zákazníka**

Změny, které nastaly v průběhu 20. a 21. století, jsou více než patrné, avšak mnoho firem stále odmítá na ně adekvátně reagovat a přizpůsobit jim svou činnost. Výrazný je zejména posun zákazníka do vedoucí role a to v podobě znalosti jeho potřeb, přání a jejich následného uspokojování. Na začátku procesu tedy musí stát zákazník a podle něj jsou činnosti řízeny a ovlivňovány. Současný stav je důsledkem převyšující nabídky nad poptávkou, vyšší produktivitou a globalizací, která rozšiřuje oblast potenciálních konkurentů. Pokud moderní řízení společnosti usiluje nejen o přežití, pak jeden z faktorů úspěšnosti je jednoznačně orientace na zákazníka.

Část podnikatelského informačního systému s názvem CRM, tj. „management zákaznických vztahů“ (z angl. *Customer Relationship Management*) se stává velmi důležitou a efektivní součástí podniku v oblasti identifikace, zajištění a udržení si zákazníků. Dokáže lépe řídit a koordinovat interakci s klientem. CRM soustřeďuje aktuální a komplexní informace o partnerech, zákaznících i konkurentech. Je důležitým nástrojem pro růst každé firmy, neboť umožňuje sledovat veškeré dění týkající se vztahu se zákazníky. Rostoucí požadavky zákazníků a neustále sílící tlak na rychlost a přesnost informačních systémů v budoucnosti povede k stále propojenějším databázím. Může jít například o vyšší provázanost CRM nejen s ERP systémy, tzn. komplexní informační systémy (z angl. *Enterprise Resource Planning*), ale i kancelářským softwarem jako je často využívaným MS Office (Ševčíková, 2009).

#### **2.4.9. Efektivní vnitroorganizační komunikace**

Komunikace v podniku patří do nejdůležitějších oblastí možného zlepšování tak, aby byla efektivní a přínosná pro všechny strany. Často jsou to právě manažeři, kteří jsou přesvědčeni o své neomylnosti a jejich vystupování je neadekvátní a důsledkem toho mohou vznikat neshody, uzavření pracovníků vůči vedení a ztráta jejich důvěry. Selhání v spočívá zejména v tom, že manažeři považují komunikaci za vedlejší záležitost, vytváří si překážky ve formě předpokladů, nezajímají se o lidi a nepřipustí upřímný zájem o řadové zaměstnance firmy, bojí se konfliktů, nechtějí informovat o nepříjemných záležitostech, které mohou

vyvolat negativní reakce, nedostatečná příprava na komunikaci se zaměstnanci, jak uvádí časopis Moderní řízení dle serveru [www.insite.cz](http://www.insite.cz).

Podpůrná komunikace je schopnost přenášet jasnou a přesnou informaci mezi jednotlivci s cílem ovlivnit jejich poznávání, konání a chování, které vede ke vzájemnému posilování (činnost, zážitek, chování, které uspokojuje) mezilidských vztahů (Kovács, 2007). V sociální interakci poté rozlišujeme tři způsoby komunikace. Jedná se o verbální, neverbální a konativní a je důležité, aby byly všechny složky v souladu. Probíhá na všech řídicích úrovních, horizontálně, vertikálně i diagonálně. V organizaci existuje jak formální, tak také neformální komunikace.

Bariéry způsobující neefektivní komunikaci (Vnitrofiremní komunikace):

- nefunkční organizační uspořádání
- neefektivní informační systém
- chybějící zpětná vazba
- neexistující či nefunkční komunikační koncepce a strategie
- nedostatečná vnitřní odpovědnost managementu za komunikace ve firmě a nedostatečná odpovědnost zaměstnanců
- přetěžování nároků na komunikaci
- narušené vztahy, konflikty, nekvalitní firemní kultura
- neznalost komunikačních procesů a principů

Pro zkvalitnění komunikace v podniku může sloužit vizuální komunikace uplatňovaná v rámci tzv. vizuálního managementu. Jedná se o metodu, která používá různé vizuální (grafické, optické) prostředky tak, aby každý zaměstnanec rychle a snadno rozpoznal stav procesu, standardy a případné odchylky od nich. Komplexní vizuální management podporuje předávání a sdílení informací bez zbytečných časových ztrát, týmovou práci, projektové řízení, kontrolu. K vizuálnímu managementu se využívají informační tabule, obrázková dokumentace, grafická zobrazení procesů a stavů, barvené označení abnormalit apod. Po zavedení vizualizace do běžného fungování společnosti lze pozorovat množství výhod jako je přesnější a spolehlivější reakce, rychlejší řešení problémů pracoviště, větší procesní efektivnost či zjednodušení a zlepšení komunikace mezi lidmi ve firmě.

## 2.5. Management znalostí (*knowledge management*)

Základním principem managementu znalostí je učit se před vlastní akcí, učit se během akce a učit se po ní (Collins a Parcel, 2005). Žijeme v informační společnosti a tomuto faktu se musí podvolit všichni, kteří chtějí být úspěšní, počínaje samotnými uchazeči o zaměstnání až po firmy v roli zaměstnavatele, konkurenta či součásti společnosti jako celku. Dříve či později nastane přerod ze společnosti informační na znalostní. Je nezbytné mít informace k dispozici, ale důležitější je mít takový pracovní tým, který dokáže objektivně zpracovat relevantní informace rychle a kvalitně. V konkurenčním boji poté uspějí ti, jejichž pracovní skupiny disponují znalostmi nejen *know-how*, tedy vědět jak, ale také vědět kdo, vědět proč a vědět kdy (Collins a Parcel, 2005).

### 2.5.1. Základní prvky managementu znalostí

Pro úspěšné fungování znalostního managementu je nezbytná technologická infrastruktura, která umožní sdílení znalostí. Dále spojení lidí, kteří mají znalosti a jsou ochotni je sdílet, ptát se a naslouchat. Poslední podmínkou jsou zavedené procesy pro zjednodušení sdílení, ověřování a extrakci znalostí. Důležité je vytvoření stimulujícího prostředí, které zahrnuje správné podmínky, prostředky, aktivity a vedení. Řízení znalostí je nesnadný a svým způsobem nerealizovatelný úkol, můžeme však vytvořit ideální podmínky pro jejich růst a rozvoj. Cílem je pak dosažení tzv. neuvědomělé kompetence, jež znamená stádium sdílení znalostí, které je pro pracovníky přirozené, instinktivní, spontánní.

Základním principem managementu znalostí je systematické uplatnění učení při každé příležitosti. Učit se před akcí znamená, že jsme schopni využít informací a znalostí, které jsou k dispozici ze zkušeností v minulosti. Učit se během je nezbytné pro orientaci a ohlédnutí v dosavadním průběhu činností, tedy odpověď na otázky **čeho** bylo dosaženo a **jakým způsobem**. Učit se po je významné z hlediska budoucího řešení, to znamená poučit se z vykonaného úkolu, shromáždit znalosti a poskytnout je k potenciálnímu využití jinými pracovníky. Zachycení znalostí je poté nutným krokem, aby bylo možné jejich opětovného použití. Neměly by však zůstat pouze statickými veličinami, ale je potřebná jejich neustálá obnova a ověřování. Aby získané znalosti byly pro podnik přínosné, musí se do podnikové činnosti správně začlenit a aplikovat.

Tvorba atraktivního prostředí pro zaměstnance je nevyhnutelná, pokud chceme trvale podporovat sdílení znalostí. Prvním krokem může být uvědomění si bariér v podniku.

Není-li vybudována efektivní technologie pro práci či přenos informací, je velmi pravděpodobné, že firma nebude dosahovat takových výsledků, jakých by byla schopna se společným operačním prostředím, standardem pro počítače, softwarem a komunikací. Další překážkou se stává lidské chování. Jsme často vedeni k tomu, že požádat o pomoc je důkazem určité neschopnosti problém vyřešit sám. Pro vedení společnosti je výzvou, aby se jejich zaměstnanci nebáli o pomoc požádat, ale také aby ji bez jakýchkoliv předsudků nabízeli. Takové chování by mělo být patřičně oceněno.

### **2.5.2. Aplikace knowledge managementu do praxe**

Již samotná existence myšlenky o potřebě určité změny v podniku je významná pro zavedení znalostního managementu. Začít můžeme otázkou, co je klíčovým problémem. Dostaneme množství nesourodých odpovědí, různých pohledů na problematiku, z nichž je možné provést určité závěry a další postup.

Vytvoření společného jazyka je východiskem pro úspěšné fungování sdílení znalostí. Významnost pochopitelně nabývá tím více, pokud je společnost mezinárodní. Stejně důležitá je ale i v menších podnicích z důvodu sladění cílů jednotlivých středisek a vzájemné pomoci či konzultace. Prostřednictvím setkání zástupců jednotek podniku získáme hlavní oblasti, které slouží k hodnocení, srovnání a výměně zkušeností.

Zavedení asistenčních schůzí při výskytu určitého problému je mnohem důležitější než známější *benchmarking*, který je často uplatňovaným měřítkem pro porovnání nějaké nejlepší metody, jež se pak subjekt snaží převzít. Na rozdíl od toho je asistence nějaký seminář či schůze pozvaných lidí z jiných organizací nebo skupin, kteří jsou ochotni se podělit o své zkušenosti, poznatky a znalosti s týmem, který požádal o pomoc. Vychází ze sdílení zkušeností v rozdílných kontextech a poté ti pracovníci, kteří jsou dostatečně zkušení, vytvoří optimální řešení pro daný kontext. Asistence je založena na spolupráci, jež může být velkým přínosem pro podnik jako například v rozvíjení kontaktů mezi zúčastněnými, podpoře sdílení poznatků a vzájemném učení účastníků, nových směrech řešení, úsporách, atd.

Systém AAR (*After Action Review*) je převzatá metoda z americké armády. Jak uvádí Collins a Parcel (2005) jedná se o jednoduchý způsob, jak je možné se poučit bezprostředně z úspěchu či neúspěchu a to nezávisle na celkové délce projektu. V mnohých případech nelze spoléhat a čekat na sumarizaci konečných výsledků po skončení úkolu, ale je nezbytné některé skutečnosti měnit již v průběhu. Pro úspěch AAR je důležitá příznivá a

otevřená atmosféra. Nemělo by se jednat o přímou kritiku, ale o nalezení důvodů neúspěchu a jeho nápravy. Otevřená a přímá diskuze je založena na čtyřech otázkách, na něž každý z účastníků odpovídá:

1. Co se mělo podle předpokladu stát?
2. Co se ve skutečnosti stalo?
3. Proč došlo k rozdílům?
4. Co se z toho můžeme naučit?

Podobnou strukturu jako hodnocení AAR má i retrospekce, která je rozhodující pro budoucí projekty k poučení se z pozitivních i negativních stránek dokončeného úkolu. K aktivnímu využití těchto významných informací je zapotřebí určitá struktura schůzí se správným vedením, výběrem podstatných faktů, odpovídající formou záznamu a následné uchování.

Sítě a pracovní komunity bezpodmínečně přispívají k ukotvení managementu znalostí v podniku. Prvním krokem k vytvoření fungujícího systému je zavedení specifické databáze zaměstnanců, která je širší než běžné osobní materiály a pracovní záznamy. Tímto způsobem můžeme získat přístup ke správným lidem, od nichž potřebujeme radu či pomoc. Sítí rozumíme skupinu jednotlivců, kteří jsou v kontaktu a sdílejí své znalosti díky společnému zájmu. Pracovní komunity pak sdružují osoby, které spadají do určité oblasti pracovního výkonu či procesu. Diskuse jim pak umožňuje získávat a prohlubovat poznatky o metodách, které dobře fungují, jak a kde jsou nejužitečnější. Vrcholové vedení by mělo mít zájem o rozšiřování a všeobecnou podporu sítí. K nástrojům patří jak individuální interakce mezi jednotlivci, tak také telefon, e-mail, audio- a videokonference nebo systémy online spolupráce (Collins a Parcel, 2005).

### **2.5.3. Znalostní kapitál společnosti**

K základním výrobním faktorům práce a kapitálu se stále častěji začíná připojovat i faktor znalostí, které neodmyslitelně patří ke konkurenčním výhodám. J. Švarcová (2008) konstatuje fakt, že znalostní kapitál firmy není celý znalostní kapitál jednotlivce, neboť firma využívá pro výrobu pouze jeho určitou část. V jistém okamžiku lze zaznamenat znalosti firmy vzorcem:

$$C_{kf} = \sum_{i=1}^n \text{část } C_{ki} + \text{historicky vzniklý } C_{kf}$$

kde  $C_{kf}$  ... znalostní kapitál firmy

$C_{ki}$  ... část znalostního kapitálu jednotlivého zaměstnance

Každý podnik může dle svého uvážení a zainteresovanosti aktivně ovlivňovat velkou část znalostního kapitálu podniku. Podpora týmové spolupráce mezi zaměstnanci a jejich spolupráce s partnerskými firmami zajistí rychlejší přenos a tvorbu nových znalostí a tím znásobení celkového znalostního kapitálu společnosti. Zaměstnanci k takovému procesu ale potřebují proaktivní klima, kdy sami cítí potřebu rozvíjet své znalosti. Vztahy ve firmě mohou mít charakter konfliktu nebo synergie, což má zásadní význam na následující rovnici (Petříková a kolektiv, 2007 in Švarcová, 2008):

$n$

$$C_{kfs} = K \left( \sum_{i=1}^n \text{část } C_{ki} \right) + \text{historicky vzniklý } C_{kf}$$

$i=1$

kde  $C_{kfs}$  ... znalostní kapitál firmy ovlivněný synergiemi

$C_{ki}$  ... znalostní kapitál jednotlivého zaměstnance

$K$  ... matice koeficientů vzájemných vztahů zaměstnanců, kde hodnoty nezáporných koeficientů menší než jedna představují vztahy zaměstnanců konkurenční, konfliktní; hodnoty koeficientů větší než jedna ukazují potenciál spolupráce zaměstnanců, synergie.

## 2.6. Metoda KAIZEN

Strategie *KAIZEN* je klíčovým pojmem japonského managementu na úspěch a konkurenceschopnost. *KAIZEN* znamená zdokonalování týkající se všech. Součástí metody je řada unikátních praktik jako je orientace na zákazníky, absolutní kontrola kvality, robotika, automatizace, disciplína na pracovišti, zvyšování produktivity, dobré vztahy management-zaměstnanci, atd. (Imai, 2004). Pro západní kultury je velmi důležité, aby se snažily o učení se od japonského přístupu k podnikání, protože je postaven na zcela jiných hodnotách a v porovnání s ostatními dosahují mnohonásobně vyšší produktivity a zisků. Vzhledem k neustále se rozšiřujícímu trendu globalizace je již dnes na pováženou, zda není vhodné začít být otevřený vůči novým metodám a přístupům a snažit se o bližší kontakt s těmi, kteří mají příslušné zkušenosti z praxe.

### 2.6.1. Postavení lidského faktoru v rámci metody *KAIZEN*

Uplatňování absolutní kontroly kvality (*TQC- Total Quality Control*) je výchozím bodem pro *KAIZEN*. Ve většině případů při zmínce o kvalitě se vybavuje kvalita výrobků, což je velmi zavádějící. Pro TQC je směrodatná kvalita lidí. Základním úkolem je vštípit kvalitu svým zaměstnancům. Základem podnikání jsou hmotné předměty jako zařízení a stroje, nehmotné v podobě znalostí, *know-how* či informací a lidský faktor a to lidskými zdroji a jejich potenciálem. Na počátku řetězce neustálého zkvalitňování musí stát pracovníci. Vštěpení kvality do povědomí lidí dosáhnou manažeři školením a jejich pevným vedením.

V podnicích, v nichž uvedená metoda již funguje, je přístup zaměstnanců pozitivní a postupem času se stává samozřejmý. Management poskytuje stimulující prostředí, ve kterém se týká zlepšení každého. Plynoucí dobrovolný zájem zaměstnanců je samozřejmý, protože zvyšuje jeho šance na vyšší mzdu a větší zabezpečení práce. Na druhé straně aktivní postoj ke změnám, řešení problémů nebo zlepšování je v západních podnicích diametrálně odlišný.

Zájem managementu o své zaměstnance i na nejnižších úrovních řízení je zřejmý a jednoznačný. Vrcholové vedení či ředitelé znají své pracovníky, jejich rodiny, záliby. Nevyhýbají se osobnímu styku a komunikaci. Chování nadřízených vede k uvolněné a důvěryhodné atmosféře, což se projeví oddaností, minimální fluktuací a vyšší produktivitou. Dělníci nebudou pracovat s nasazením, pokud jim společnost svou nadřazeností, povýšeností či nedocenením jejich práce ukazuje, že oni jsou postradatelní. Pakliže chce firma s dlouhodobým úspěchem obstát, musí vytvořit pevný základ, který představují právě dělníci. Jejich ochota učit se, získávat nové zkušenosti, dodržovat pracovní náplň, všimnout si nedostatků a závad, udržovat čistotu na pracovišti je přímo úměrná chování ze strany nadřízených. K docílení ideálního stavu je zapotřebí ochoty obou stran změnit své chování. Ke zlepšení komunikace mezi dělníky a managementem lze zlepšit různými programy jako například soutěžemi mezi odděleními, návštěvami ostatních závodů společnosti, pravidelnými setkáními s managementem, atd. Uskutečnění je však podmíněno dostatečným ziskem a ochotou vedení reinvestovat určitou část do svých zaměstnanců.

Japonský management usiluje o vyšší participaci zaměstnanců v rámci systému zlepšovacích návrhů, který je nedílnou součástí *KAIZEN*. Výjimečnost spočívá v tom, že manažeři jsou schopni a především ochotni zpracovávat a vyhodnocovat nepřeberné množství návrhů ze strany zaměstnanců. Spolupráce tak existuje na obou stranách a vyšší kvalita a

jakákoliv zlepšení jsou společným cílem. Vedení náležitě odměňuje projevenou snahu pracovníků a svůj zájem o nové zlepšovateľské činnosti dává zřetelně najevo. V případě, že je úspěšný návrh realizován, dochází k revizi standardů. Nejdůležitější je fakt, že zaměstnanci jsou ochotni akceptovat změnu ve svých návycích, neboť se nejedná o strohé nařízení shora, ale o jejich osobní účast na novém standardech. Mohou se týkat například ulehčení práce, odstranění těžké fyzické práce, zvýšení bezpečnosti práce, zvýšení produktivity práce, úspora času a nákladů (Imai, 2004). Pozitivní přístup pracovníků k přemýšlení o neustálém zkvalitňování a zapojení se do chodu organizace je pro firmu obrovským přínosem a nenahraditelným potenciálem k dosažení cílů a naplnění vizí. Učit se z japonského modelu řízení by mělo být pro ostatní výzvou a podnětem k přehodnocení zastaralých metod, které v současnosti sice stále fungují, ale další vývoj inklinuje již k odlišnému přístupu.



### 3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

#### 3.1. Analyzovaná společnost

Společnost LUKROM, spol. s r.o. vznikla v roce 1991. Zpočátku představovala firmu, která byla zaměřena výhradně na obchodování se zemědělskými komoditami. Během svého vývoje se postupně vyvinula ve společnost zabezpečující komplexní služby zemědělské veřejnosti. Jediným vlastníkem je Ing. Zdeněk Červenka.

LUKROM je tvořen pěti divizemi. Tzv. rostlinnou vertikálu tvoří divize agrochemie a divize zemědělských komodit, které se soustředí na poskytování služeb rostlinné výrobě. Tzv. živočišná vertikála se skládá z divize výroby krmných směsí a divize živočišné výroby, které se zaměřují na služby pro živočišnou výrobu. Pátá divize ekonomicko-právní zabezpečuje chod společnosti z hlediska účetních, ekonomických, finančních a právních záležitostí.

Firma LUKROM za dobu svého působení vytvořila nebo kapitálově vstoupila do společností, které se zabývají zemědělskou prvovýrobou nebo poskytují služby na agrárním trhu. Prostřednictvím těchto aktivit je postupně vytvářena skupina LUKROM.

Společnost LUKROM, spol. s r.o. je mateřskou společností v rámci holdingového uskupení. Analýza poté probíhala jak v samostatně fungujících podnicích zaměřených na ekologické zemědělství, za jehož efektivní fungování spoluodpovídá mateřský podnik, tak i přímo v mateřské společnosti.

#### 3.2. Vývoj společnosti

**Tabulka 3-1 Historie společnosti**

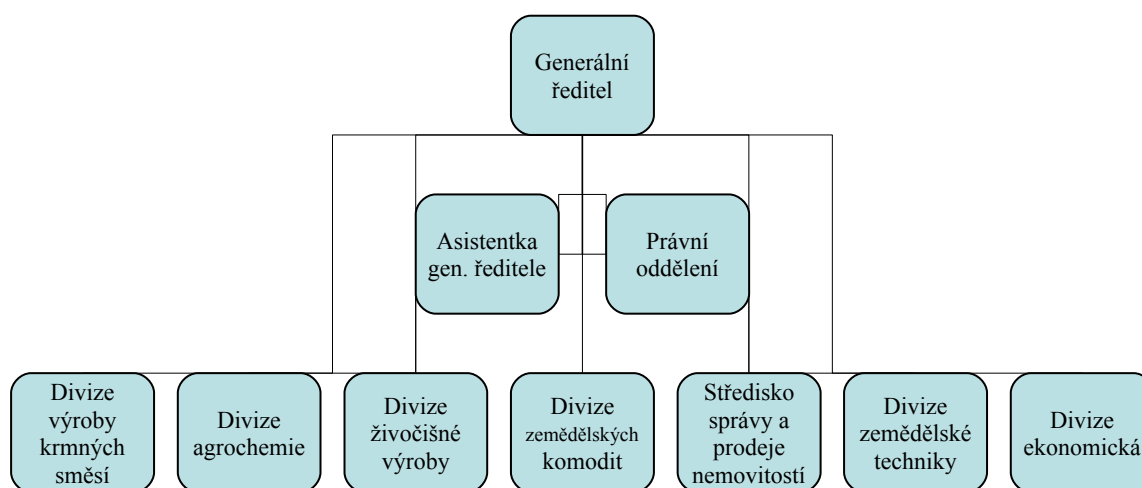
1991	založení LUKROM, spol.s r.o.
1991	vznik samostatných středisek prodeje strojů pro zemědělství, výrobu krmných směsí, prodeje agrochemikálií, živočišné a potravinářské výroby
1993	specializace na velkovýrobu, začátek realizace koncepce „zeleného úvěru“. Rozšíření sortimentu nabízených strojů, např. o značku John Deere.
1996	vznik dceřiné společnosti LUKROM plus s.r.o. zabývající se rostlinnou prvovýrobou, hospodařící na 5 806 ha zemědělské půdy v regionech Jarohněvic, Tlumačova, Halenkovic, Bánova, Hustopečí nad Bečvou a Boršic u Buchlovic
2000	osamostatnění Lukrom Zlín a.s. za účelem zkvalitnění prodeje a servisu zemědělské techniky, náhradních dílů a veškerých ostatních služeb souvisejících s výhradním zastoupením zahraničních firem na českém a slovenském trhu

	koupě prvoligového fotbalového klubu FC TESCO MA Zlín, a.s.
2001	vznik druhé dceřiné společnosti LUKROMTEL, s.r.o. V historii skupiny LUKROM se jako vůbec první samostatný podnikatelský subjekt nezabývá zemědělskou činností. Specializuje se na výstavbu základnových stanic, telekomunikačních a datových sítí, jejich servis a údržbu
2002	nákup společnosti Agroječmínek, s.r.o. v Chropyni, která se zabývá chovem skotu a produkcí mléka. Raritou je největší koncentrace krav o cca 1100 kusech.
2003	nákup společností : ZEAS Bánov, a.s. – chov skotu a výroba mléka. Agrovit, a.s. se sídlem ve Svatobořicích - Místříně – rostlinná prvovýroba, porodna a výkrm prasat, DOLINA Staré Město, a.s. – rostlinná prvovýroba včetně produkce osiv, otevření pneuservisu v nově zrekonstruované budově Lukrom Zlín a.s. v Kroměříži
2004	vznik společnosti EKOZEAS Bánov, s.r.o. s ekologickou zemědělskou prvovýrobou
2005	založení společnosti LUKROM milk, s.r.o. , která dodává dojírenské technologie včetně náhradních dílů  rozšíření činnosti Lukrom Zlín a.s. o středisko mechanizace v Hulíně, které nabízí kompletní dodávky rekonstrukce a stavby dojíren, montáž všech typů dojírenské technologie včetně programového vybavení
2006	odkup konkurzní podstaty společnosti Agrosovin a.s., čímž se součástí skupiny stávají: vinný sklep Sovín – vinné hospodářství a 110 ha vinic, A.S.B. FRUKT Buchlovice – ovocné sady, LIKOD, s.r.o. – těžba štěrkopísku, Ekologická farma Stupava, s.r.o. – ekologická zemědělská výroba.
2007	kapitálový vstup do společnosti RACIOLA-JEHLIČKA s.r.o. a RACIOLA SK, s.r.o. zabývající se porážkou drůbeže, zpracováním a prodejem drůbežích výrobků  odkup majoritního podílu společnosti KRATINA, a.s. v Dolních Bojanovicích, činností podniku je chov skotu a rostlinná výroba včetně produkce zeleniny
2009	prodej společnosti LIKOD, s.r.o., pronájem vinného sklepa Sovín, ukončení činnosti zpracování vína, navýšení základního kapitálu v obchodní společnosti Raciola - Jehlička, s.r.o. na 82,3%,  fúze obchodní společnosti LUKROM, spol. s r.o., s obchodní společností Lukrom Zlín, a.s.
2010	prodej vinic

### 3.3. Organizační struktura firmy

Na organizačním schématu můžeme vidět plochou strukturu řízení. Divizionální forma vytváří předpoklady pro decentralizaci řízení a zajištění vysoké autonomie každé divize. Podporuje přizpůsobení se nestabilním podmínkám, požadavkům zákazníků, ale na druhou stranu má i své nevýhody jako preference cílů divizí před cíli celého podniku nebo ztráta kontroly vedení nad jednotlivými divizemi.

**Obrázek 3-1 Divizionální organizační struktura podniku**



### 3.4. Organizační kultura

LUKROM, spol. s r.o. poskytuje regionální agrokomplexní služby. Vedení společnosti přijalo a vyhlásilo politiku jakosti. Zavázalo se podporovat rozvoj všech aktivit, směřující ke stálému zvyšování kvality práce i produktů a poskytovaných služeb. Strategické cíle společnosti jsou zaměřeny na dlouhodobé cílevědomé a trvalé zvyšování kvality a komplexnosti produktů i služeb od prvovýroby až po finální zpracování rostlinné a živočišné výroby na regionálních úrovních. Regionální politika směřuje výrobky a služby ke konečným uživatelům a bude i nadále podporovat tvorbu a udržování vzájemně výhodných vztahů jak s dodavateli, zákazníky, tak s dalšími partnerskými organizacemi. Každý ze zaměstnanců nese přímou odpovědnost za předkládání a realizaci příležitostí vedoucích ke zlepšování systému, jednotlivých realizačních a podpůrných procesů a v konečném důsledku výrobků i služeb. Vedení společnosti osobně odpovídá za vhodné nastavení a zlepšování systému řízení a za vytvoření podmínek k jeho neustálému zlepšování. Podnik se snaží rozvíjet odborné znalosti

všech svých zaměstnanců, informovat a neustále prohlubovat povědomí ve společnosti o kvalitě. Společnost klade důraz na individuální a osobní přístup se zákazníky, což je v rámci poskytovaných služeb jedním ze základních nástrojů pro zlepšování jejich spokojenosti. Ta je významným parametrem pro řízení činností. Do celkového systému řízení jakosti jsou zahrnuti jak dodavatelé, tak i externí spolupracovníci, od kterých LUKROM vyžaduje potvrzení kvality vstupů dodávaných do realizace.

#### **3.4.1. Řízení kvality**

V srpnu 2004 získala společnost LUKROM, spol. s r.o. certifikát managementu jakosti ISO 9001:2000. Úspěšným certifikováním systému se nastavila základní pravidla a principy efektivního a výkonného fungování firmy. Základní myšlenkou je trvalé zlepšování, jehož principem je nutnost nalézat příležitosti ke zlepšení, umět si stanovit priority a relevantní projekty a aktivity k jejich dosažení. Po třech letech byl certifikát úspěšně obhájen a tím potvrzena snaha o pozitivní přístup ke kvalitě výrobků, služeb i vnitropodnikových procesů. Po vypršení doby platnosti certifikátu již nebyl obnoven, neboť nedocházelo k dalšímu rozvoji a možnosti dosáhnout vyšších stupňů ocenění podnikových činností.

Na výrobnách krmných směsí, laboratořích i silech ve výkupech v Lípě, Vyškově a Valašském Meziříčí byl implementován systém řízení kritických bodů HACCP. Jedná se o systém, jehož kvalifikované používání vede k minimalizaci, popřípadě až k vyloučení možných onemocnění či zdravotních poškození konzumentů potravin.

## 4. ANALÝZA UPLATŇOVÁNÍ PRINCIPŮ UČÍCÍ SE ORGANIZACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

### 4.1. Specifikace předmětu analýzy

Analýza je zaměřena na oblast týkající se ekologického zemědělství a s tím související finanční podporu v podobě dotací, zakázek či speciálních programů. Výhodiskem je získání dostupných informací pomocí různých metod sběru dat, které následně budou využity k verifikaci či falzifikaci původních domněnek. Základem jsou principy učící se organizace, které jsou propojeny s tématem ekologického zemědělství jakožto příležitostí současné doby. K bližší specifikaci stanoveného cíle jsem použila výzkumné otázky, které zpřesňují pohled na danou problematiku a vytváří již konkrétní zaměření. Z většího množství variant různých otázek jsem dle vlastního mínění určila několik stěžejních:

- Jaké postavení má v podniku ekologické zemědělství?
- Jaký je předpokládaný vývoj ekologického zemědělství v podniku?
- Jaká je informovanost zaměstnanců o ekologickém zemědělství?
- Jsou finanční zdroje na ekologické zemědělství zabezpečovány dostatečným způsobem?

Na tvorbu výzkumných otázek dále navazuje fáze operacionalizace, která vychází z hypotéz popisujících výzkumný problém. Seznam otázek v první části dotazníku odráží různé stupně vnímání důležitosti ekologického zemědělství v rámci organizace, jako je zaujatý postoj, propagace nebo informovanost. Druhá část je věnována dotacím a jiným finančním prostředkům, které je možno získat pro ekologické zemědělství. Při vytváření otázek jsem se snažila klást důraz na adekvátní posouzení, zda se ve zkoumaném podniku objevují určité prvky učící se organizace. V každé otázce je zakomponována forma dotazu, který poté poukazuje na úsilí či již existující činnosti v souladu s učící se organizací. Jedná se například o ztotožnění se s cíly podniku, míru zaujetí, jednotnost v názorech vedení, projev zájmu o zlepšení činností, atd.

Hypotézy, z nichž čerpám podklad k operacionalizace, zní:

*„Ekologické zemědělství je pro podnik směrodatné pro budoucí vývoj a konkurenceschopnost.“*

*„Ekologické zemědělství je součástí dlouhodobých strategických plánů.“*

*„Dotace pro ekologické zemědělství vyžadují odborný a důsledný přístup k informacím.“*

## **4.2. Postup analýzy a použité metody**

### **4.2.1. Použité metody sběru dat**

První fázi analýzy jsem věnovala volbě vhodných metod sběru dat. V souladu s tématem jsem vybrala metodu rozhovoru, studia dokumentů a dotazníku.

Při rozhovoru jsem použila nestandardizovaný typ, který umožňuje v průběhu doplňovat či pozměňovat otázky dle situace. Schůzka smluveného rozhovoru proběhla přímo s jednatelkou společnosti, tudíž získané informace jsou velmi přesné a objektivní. Metoda mi poskytla prvotní reálný náhled na vybranou problematiku.

Ke studiu dokumentů jsem měla k dispozici firemní zpravodaje z jednotlivých let od roku 2004 po rok 2009. Údaje z těchto každoročních spisů mi poskytly ucelenější a hlubší názor. Již samotná existence zpravodajů je výbornou vizitkou společnosti, neboť tak nabízí svým zaměstnancům a obchodním partnerům zpřístupnění činností, které se v průběhu roku udály a poukazuje, jakým směrem se bude podnik dále orientovat.

Na závěr jsem vybrala metodu dotazníku, protože jsem disponovala již poměrně širokou základnou informací nezbytných k vytvoření optimálních otázek, resp. tvrzení, které jsou v dotazníku použity. V podniku jsem si ověřila, že podobný průzkum ještě nebyl prováděn. Koncepce jednotlivých tvrzení vychází z výběru respondentů se zohledněním jejich úrovně vzdělání a celkových dispozic. Odpovědi jsem se snažila formulovat dostatečně podrobně. U postojových tvrzení je pětistupňová tzv. Likertova stupnice. Přiměřené množství kvalitních tvrzení, srozumitelnost a návaznost, dostatečná škála odpovědí by měly zajistit vysokou návratnost dotazníků a umožnit získat informace k jejich zpracování a vyhodnocení. Před podáním finální verze dotazníku k vyplnění byla provedena pilotáž.

Při zpracování dat jsem použila kvalitativní metodu, která odpovídá oslovenému počtu respondentů.

### **4.2.2. Výběr respondentů**

Při výběru respondentů hrálo důležitou roli vybrané téma ekologické zemědělství a s ním spojené dotace. Mé rozhodnutí bylo tedy oslovit menší počet respondentů z top managementu, neboť právě tato řídicí úroveň má s problematikou úzký kontakt, zkušenosti, realizuje rozhodnutí a má v kompetencích podpořit či zamítnout inovační pokusy. Celkový

počet respondentů byl 3, z nichž každý představuje odlišnou řídicí pozici. Vzhledem k ploché organizační struktuře je reprezentativní vzorek malý, ale neztrácí na vysoké vypovídací hodnotě. Důvodem je také velká míra specifičnosti zkoumané oblasti. 2 z respondentů jsou členy topmanagementu v mateřské společnosti LUKROM a zbývající respondent patří přímo do vrcholového vedení ekologických farem.

#### **4.2.3. Pilotáž**

Součástí analýzy byla také pilotáž neboli předvýzkum. Tato část pomohla odbourat nepřesnosti ve struktuře a obsahu dotazníku. Došlo k ověření, zda jednotlivá tvrzení jsou pro tázané jednoznačná a srozumitelná. Zda jsou odpovědi správně naformulované s dostatečnou škálou pro výběr. Jestli dotazník není sugestivní a nenavádí přímo k určité odpovědi. Důležitým faktorem byla také časová náročnost na vyplnění. Díky pilotáži došlo k redukci možných chyb, nesrovnalostí a neochoty k účasti.

### **4.3. Výsledky analýzy**

Rozhovor (viz. příloha č.1) byl využit jako první technika sběru dat. Proběhl s jednatelkou společnosti a jeho výsledky mi nastínily prvotní náhled na problematiku ekologického zemědělství. Pro zjištění současného stavu ekologického zemědělství v návaznosti na pojem učící se organizace byla následně použita i metoda dotazníku (viz. příloha č. 2). Díky pilotáži byla zajištěna ochota spolupráce a tím i 100 % návratnost dotazníku.

#### **4.3.1. Informace získané z rozhovoru**

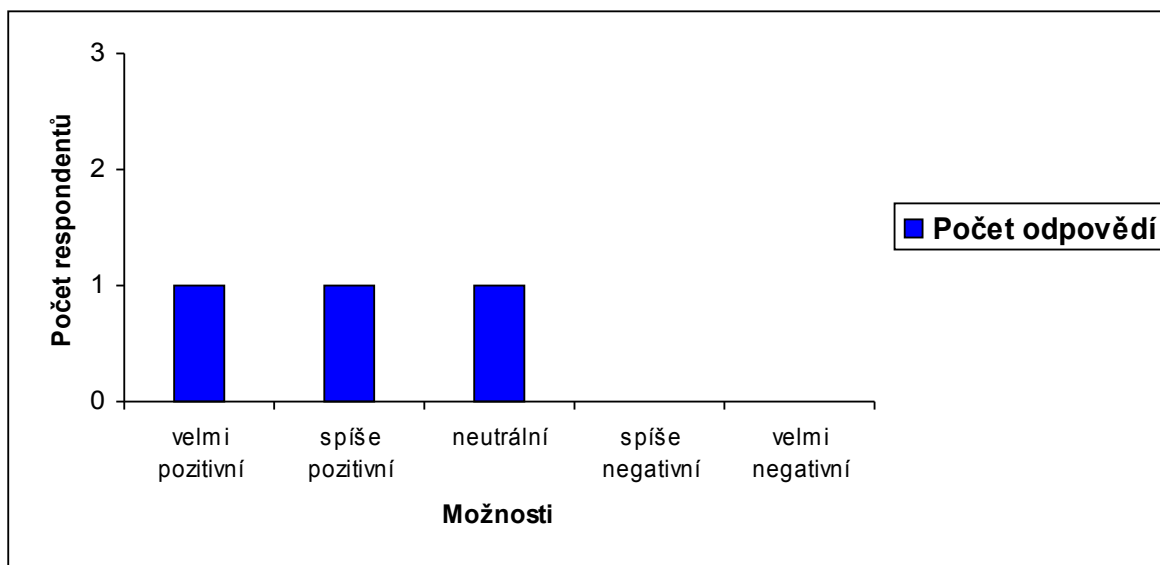
Prvotní myšlenky zavedení ekologického zemědělství spadají již do doby krátce po založení společnosti. Hlavním důvodem realizace pak bylo jiné než produkční využití půdy v méně úrodných oblastech a s tím spojená možnost získání dotací. V současné době fungují ekofarmy v Bystřici pod Lopeníkem, Komni, Ekologická farma Stupava a EKOZEAS Bánov. V budoucnosti se plánuje rozšiřování a rozvoj ekofarem. Po vstupu do Evropské unie se ekologické zemědělství stalo pochopitelně důležitější z hlediska vyšší finanční podpory. Společnost si rovněž nenechala ujít možnost programů SAPARD a EAGGF z fondů EU a účastní se množství dalších jako jsou např. dotace na poradenství v ekologii, obhospodařování půdy, chov krav bez tržní produkce, zatravňování orné půdy, ekologické pěstování rostlinných komodit či obhospodařování pastvin.

#### 4.3.2. Popis a interpretace dílčích zjištění

##### Osobní postoj vrcholových manažerů k ekologickému zemědělství a životnímu prostředí

Osobní postoj vrcholových manažerů k ekologickému zemědělství a životnímu prostředí byl zjišťován pomocí dotazníkové otázky č.1 (Jaký je váš osobní postoj k ekologickému zemědělství a celkově k životnímu prostředí). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-1.

**Graf 4-1 Osobní postoj členů *top managementu* k ekologickému zemědělství**



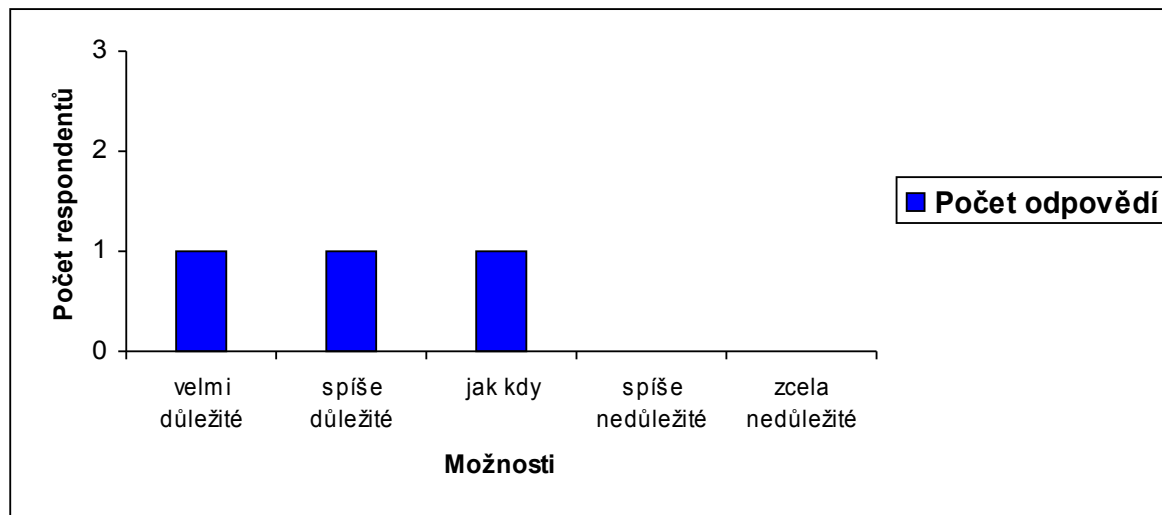
Prvním tvrzením bylo zjištěno osobní stanovisko jednotlivých respondentů. Odpovědi „spíše negativní“ a „velmi negativní“ nebyly označeny, z čehož můžu vyvodit jistou míru zainteresovanosti v rámci ekologického zemědělství a to v různé škále intenzity. Cílem bylo odhalit ztotožnění se s cíly společnosti.



### Důležitost ekologického zemědělství v podniku

Důležitost ekologického zemědělství byla zjišťována pomocí dotazníkové otázky č. 2 (Je pro váš podnik ekologické zemědělství důležité). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-2.

**Graf 4-2 Postavení ekologického zemědělství v rámci podniku**

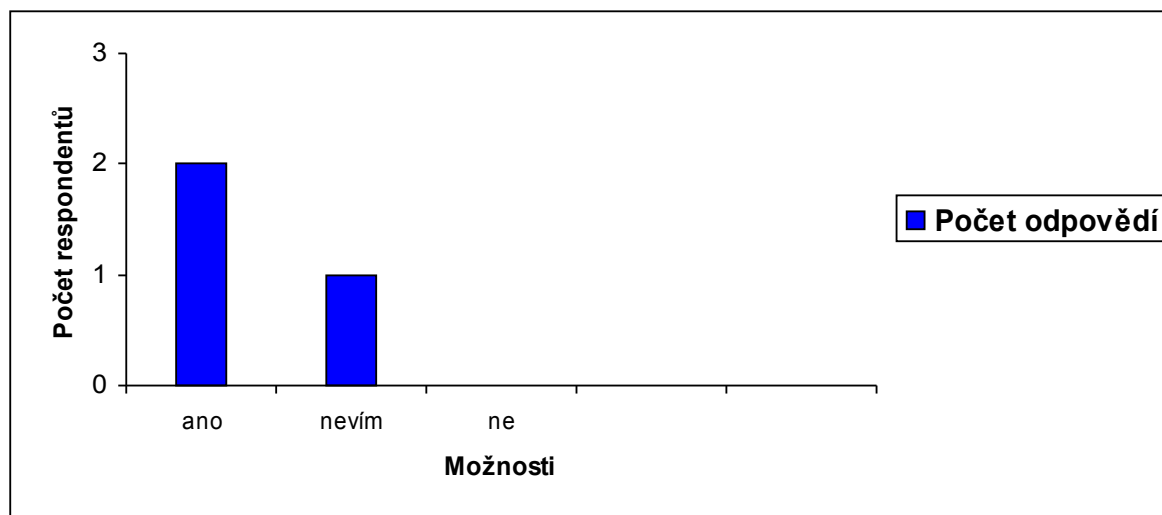


Odpovědi na výše uvedené tvrzení jsou v pozitivně orientované rovině. Každý z respondentů klade na významnost odlišnou intenzitu, což může znamenat, že v některých případech jsou upřednostňovány jiné aktivity. Účelem bylo tedy zjistit reálné názory na důležitost existence ekologického zemědělství, které je jedním z mnoha odnoží činností v rámci celého holdingu.

### Ekologické zemědělství jako součást strategických plánů společnosti

Postavení ekologického zemědělství v rámci strategických plánů bylo zjišťováno pomocí dotazníkové otázky č. 3 (Je ekologické zemědělství součástí strategických (dlouhodobých) plánů společnosti). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-3.

**Graf 4-3 Ekologické zemědělství jako součást strategických plánů**

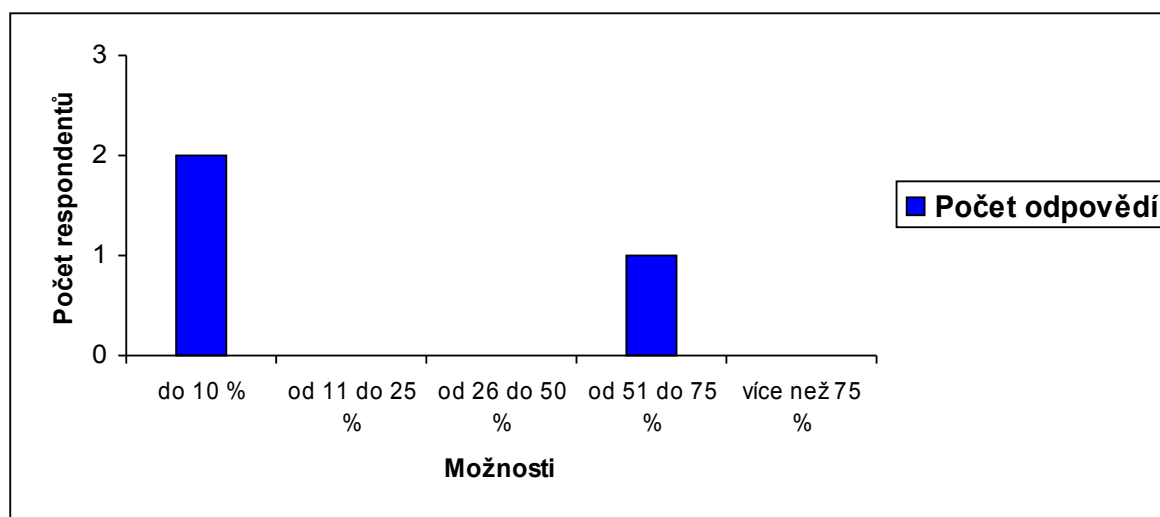


V tvrzení je zakomponována skrytá otázka, která odhaluje skutečný význam ekologického zemědělství pro podnik z hlediska budoucího vývoje a strategického postavení. Jedna z označených odpovědí byla „nevím“, což směřuje k faktu, že ani vrcholový management není úplně seznámen s dlouhodobými cíly společnosti a tím pádem i udávajícím směrem, jímž se podnik ubírá. Není tedy jednoznačné, zda ekologické zemědělství je pouze dočasným řešením nebo vyvíjející se záležitostí, jejíž časový horizont je dlouhodobý.

## Optimální objem finančních prostředků ze zisku k podpoře a rozvoji ekologického zemědělství

Velikost optimálního objemu finančních prostředků ze zisku byla zjišťována pomocí dotazníkové otázky č. 4 (Jaký objem finančních prostředků ze zisku je podle vás optimální k podpoře a rozvoji ekologického zemědělství). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-4.

**Graf 4-4 Velikost finančních prostředků na podporu a rozvoj ekologického zemědělství**



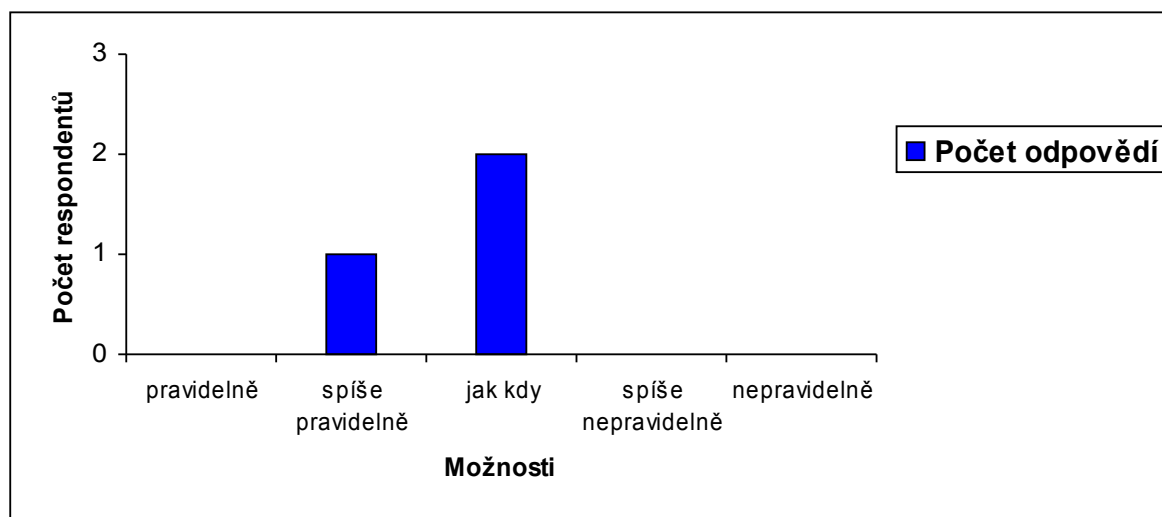
Z grafu je zřejmé, že názory na financování ekologického zemědělství jsou velmi odlišné.

U dvou respondentů byla označena možnost „do 10 %“ ze zisku. Je nutno uvést, že právě tyto odpovědi jsou názorem managementu v mateřské společnosti. „Od 51 do 75 %“ je z pohledu ředitelky ekologických farem optimální investice na podporu a rozvoj ekologického zemědělství. Prioritní cíle se tedy mohou rozcházet, což může vést k určitým nejasnostem či nedorozumění.

### Existence porad nebo reflexí zabývajících se ekologickým zemědělstvím

Častost výskytu porad byla zjišťována pomocí dotazníkové otázky č. 5 (Fungují porady nebo reflexe zabývajících se ekologickým zemědělstvím). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-5.

**Graf 4-5 Častost porad a reflexí k problematice ekologického zemědělství**

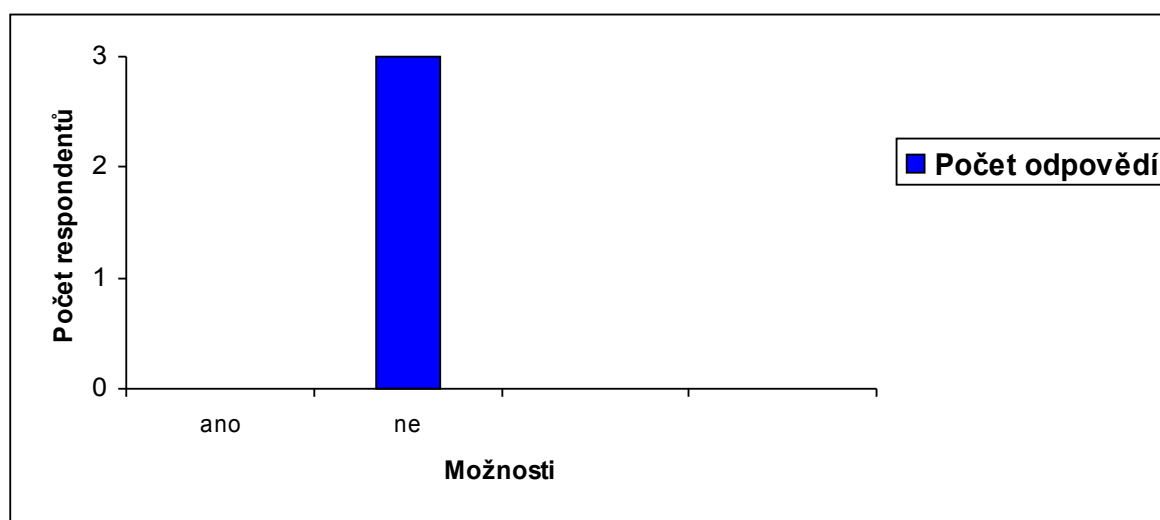


Výsledky tvrzení jsou pozitivní z hlediska učící se organizace, neboť existence porad je nesmírně důležitá k pochopení problémů, zviditelnění příležitostí, odvrácení hrozeb nebo poučení se z chyb. Odpovědi nejsou jednoznačné, což naznačuje, že porady prozatím nejsou rutinní záležitost pro ekologické zemědělství.

### Pořádání přednášek či školení pro zaměstnance před zavedením ekologického zemědělství

Zda byly pořádány přednášky či školení pro zaměstnance se zjišťovalo pomocí dotazníkové otázky č. 6 (Byly pořádány přednášky či školení pro zaměstnance vaší společnosti před zavedením ekologického zemědělství). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-6.

**Graf 4-6 Přednášky a školení pro zaměstnance k problematice ekologického zemědělství**

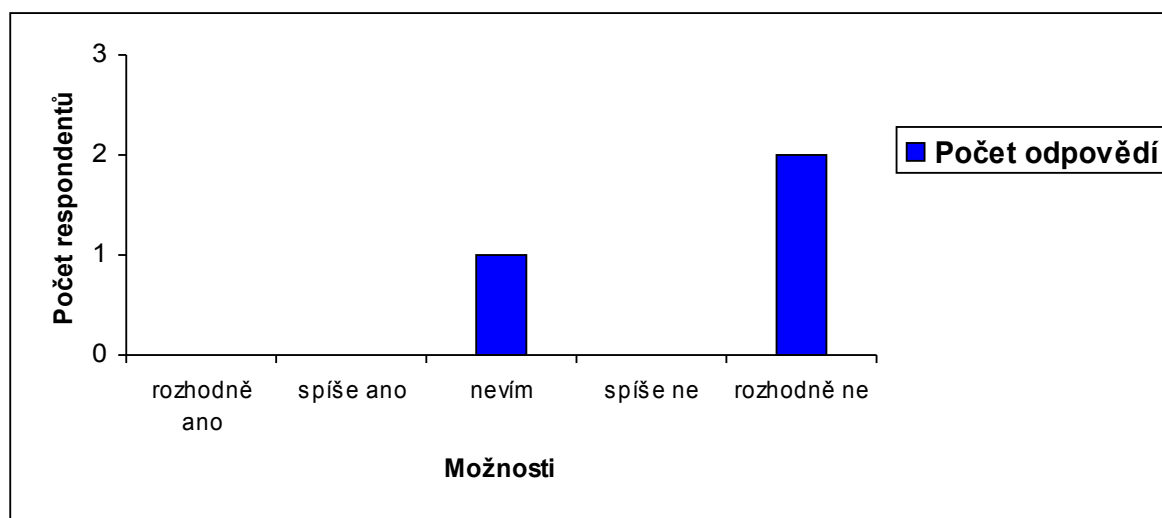


Záměrem tvrzení bylo zjištění faktu, zda vedení učinilo adekvátní kroky zajišťující zaměstnancům orientaci se v novém prostředí. Odpověď byla jednohlasně „ne“, tzn. že management společnosti by měl vzít v potaz důležitost obeznámení řadových pracovníků s nově zavedeným odvětvím a tím zajistit jejich podporu, motivaci a sdílení cílů.

### Projev nesouhlasu či vzdoru vůči zavádění ekologického zemědělství

Pomocí dotazníkové otázky č. 7 (Bylo zavádění ekologického zemědělství spojeno s určitým projevem nesouhlasu či vzdoru vůči této nové alternativě) byl zjišťován výskyt nesouhlasu či vzdoru při implementaci ekologického zemědělství. Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-7.

**Graf 4-7 Projevy nesouhlasu se zavedením ekologického zemědělství**

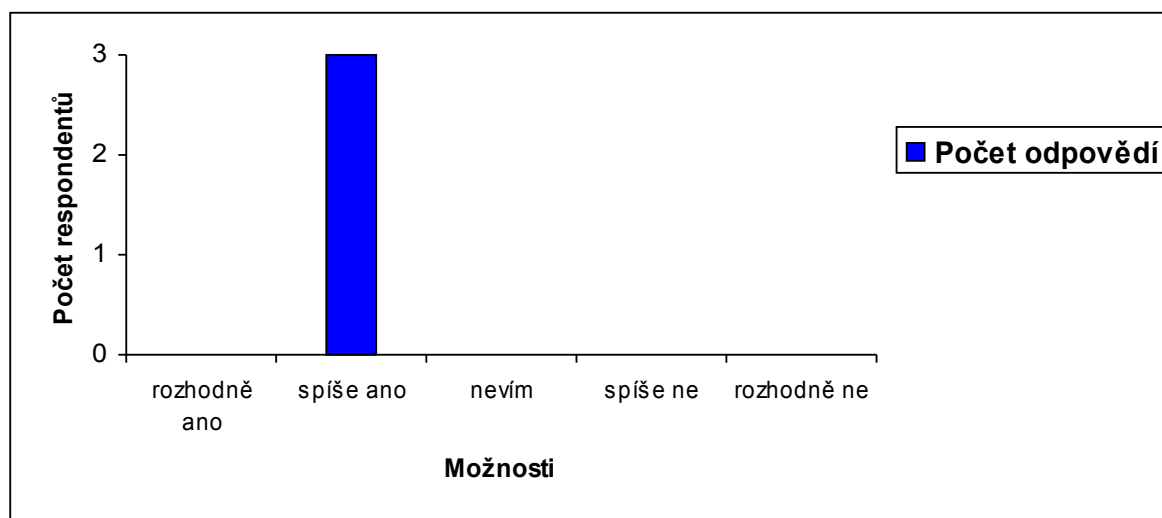


Z odpovědí respondentů vyplývá, že nebyl výskyt známek nesouhlasu, což je pozitivní reakce, která mohla být způsobena dostatečnou mírou informovanosti pracovníků. Jak je ovšem uvedeno v předchozí otázce, žádná školení prováděna nebyla. Odpověď „nevím“ by mohla znamenat nedostatečné povědomí o možných problémech při zavádění ekologického zemědělství.

#### **Rozšíření domácího trhu s produkty ekologického zemědělství**

Názory na dostatečné rozšíření trhu s produkty ekologického zemědělství byly zjišťovány pomocí otázky č. 8 (Je domácí trh s produkty ekologického zemědělství dostatečně rozšířen). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-8.

**Graf 4-8 Rozšíření produktů ekologického zemědělství na domácím trhu**

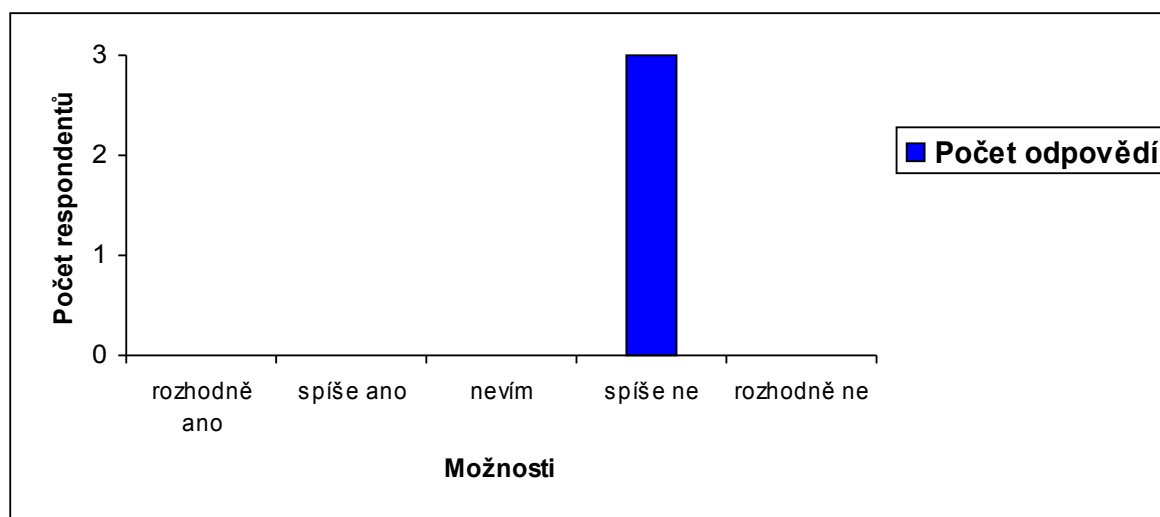


Tímto tvrzením jsem chtěla zjistit intenzitu vnímání jednotlivých členů managementu, která se týká pokrytí domácího trhu produkcí ekologického zemědělství. Možnost „spíše ano“ poukazuje na určité rezervy a mezery na trhu, které lze využít v konkurenční prospěch společnosti.

### **Tendence k rozšíření základny potenciálních zákazníků**

Výskyt tendencí k rozšíření základny zákazníků byl zjišťován pomocí dotazníkové otázky č. 9 (Vyskytují se ve firmě tendence k rozšíření základny potenciálních zákazníků). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-9.

**Graf 4-9 Tendence k rozšiřování základny potenciálních zákazníků**

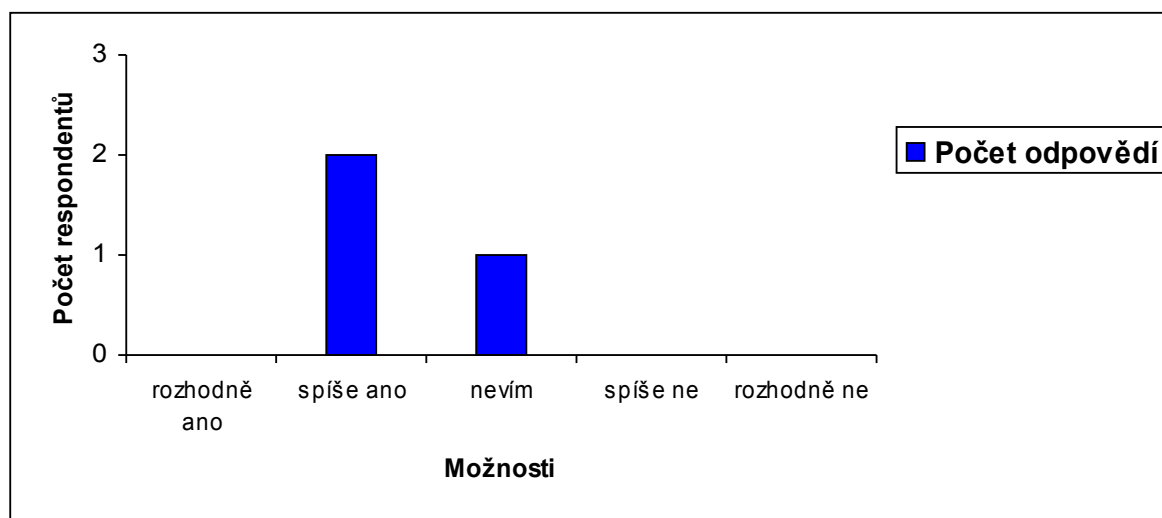


Jak lze vyčíst z grafu, rozšiřování základny potenciálních zákazníků není v současné době pro podnik prioritní. Rozhodující bude alespoň udržení si stávajících zákazníků a to vysoce kvalitními produkty a poskytujícími službami na vysoké úrovni.

### **Spokojenost managementu s propagací produktů ekologického zemědělství**

Celková spokojenost managementu byla zjišťována pomocí dotazníkové otázky č. 10 (Jste spokojen(a) s propagací produktů ekologického zemědělství). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-10.

**Graf 4-10 Spokojenost managementu s propagací produktů**

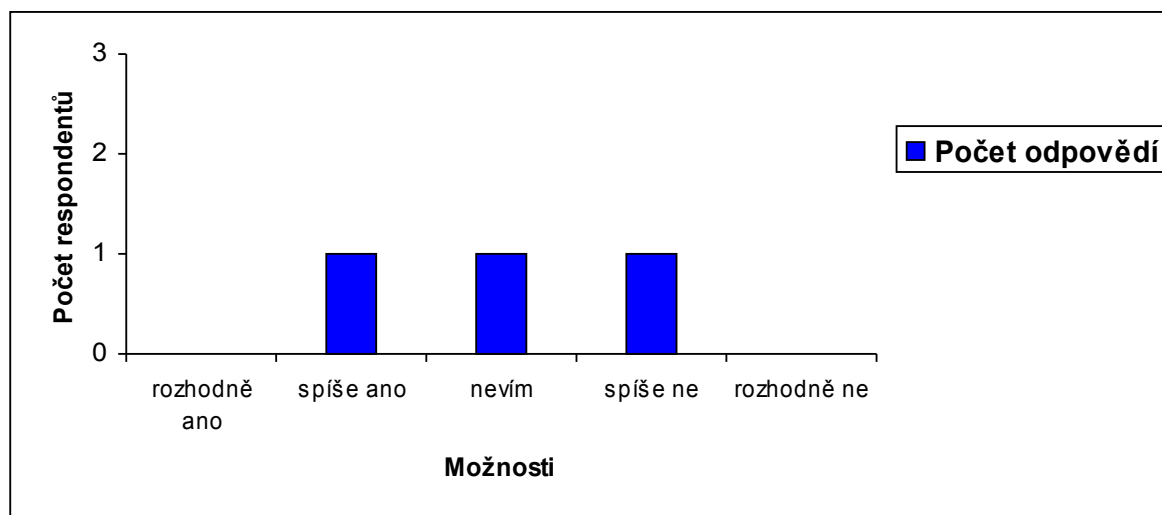


Důsledná propagace výrobků je východiskem pro úspěch celé činnosti. Z odpovědí lze usoudit, že je možné více propracovat strategii propagace, která by mohla zajistit konkurenční výhody. Otázkou zůstává finanční a časová stránka.

#### **Monitorování činnosti konkurence v rámci ekologického zemědělství**

Dotazníková otázka č. 11 (Je ve Vaší společnosti určitým způsobem monitorována činnost konkurence v rámci ekologického zemědělství) zjišťovala současný stav v souvislosti s monitorováním konkurenční činnosti. Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-11.

**Graf 4-11 Monitorování činnosti konkurence v rámci ekologického zemědělství**



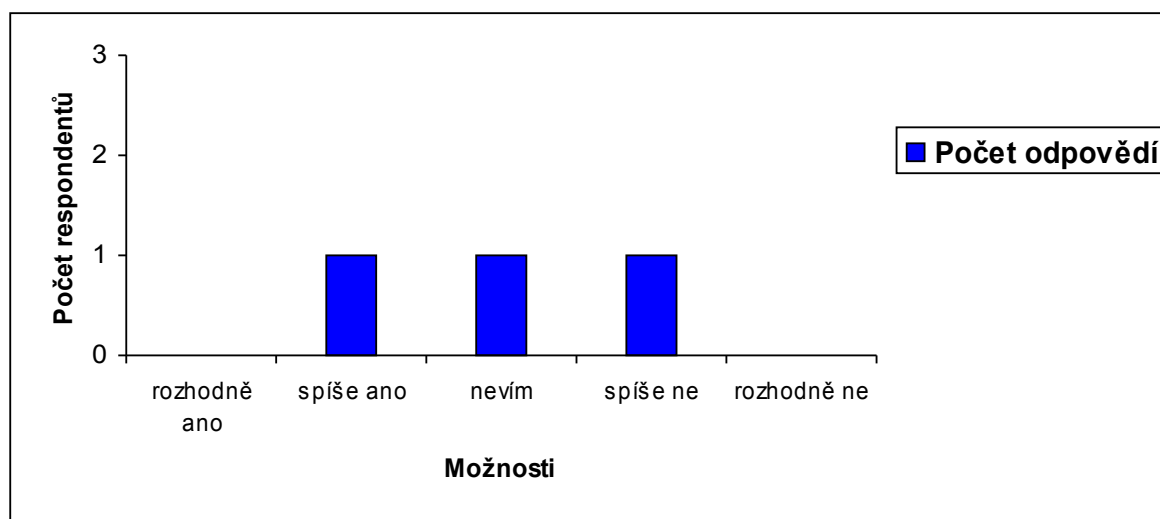


Dotaz měl odhalit stupeň významnosti monitoringu konkurenčního okolí. Odpovědi každého z respondentů byly rozdílné. Pro učící se organizace je chápání společnosti jako součásti celku nesmírně důležité. Informace o konkurenci jsou pak velmi cenné pro rozhodování či včasné upozornění na změny.

### **Podpora snahy o zavedení inovací v rámci ekologického zemědělství**

Podporování pokusů o zavedení inovací pro ekologické zemědělství bylo zjišťováno pomocí dotazníkové otázky č. 12 (Jsou ve Vaší společnosti podporovány pokusy a snahy o zavedení inovací v rámci ekologického zemědělství). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-12.

**Graf 4-12 Pokusy a snahy pro zavedení inovací v rámci ekologického zemědělství**

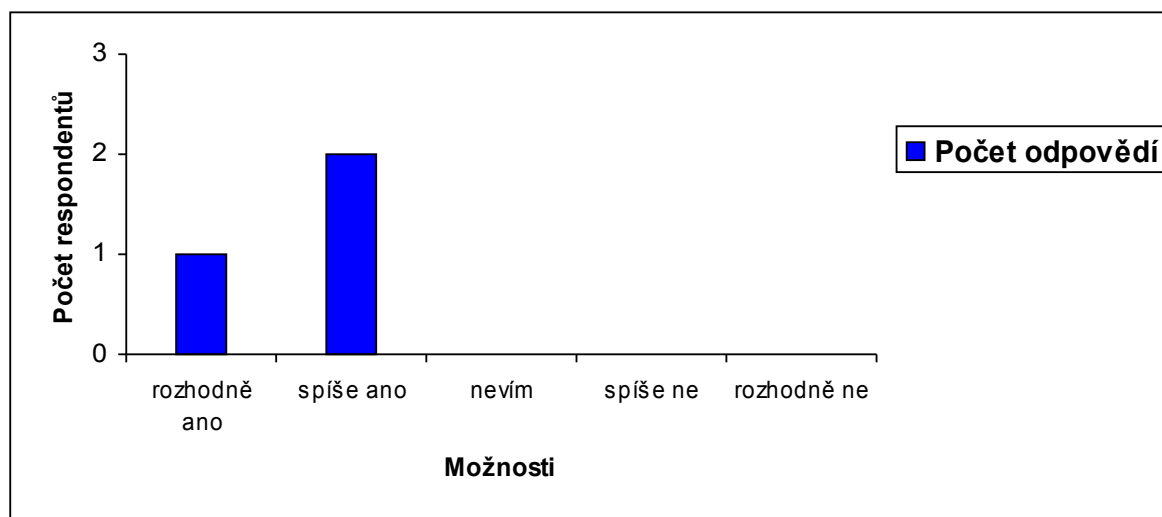


Z odpovědí můžeme vyčíst odlišné názory tazatelů. Zjištění naznačuje skutečnost, že ekologické zemědělství není zcela výsadní záležitostí. Inovace jsou známkou významnosti, již dává podnik najevo své záměry do budoucna.

### Dostatečné využití dotací a programů pro ekologické zemědělství

Postoje respondentů k dostatečnému využití dotací a programů ekologického zemědělství byly zjišťovány pomocí dotazníkové otázky č. 13 (Je využití nabízených dotací a programů pro ekologické zemědělství dostatečné). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-13.

**Graf 4-13 Využití nabízených dotací a programů pro ekologické zemědělství**

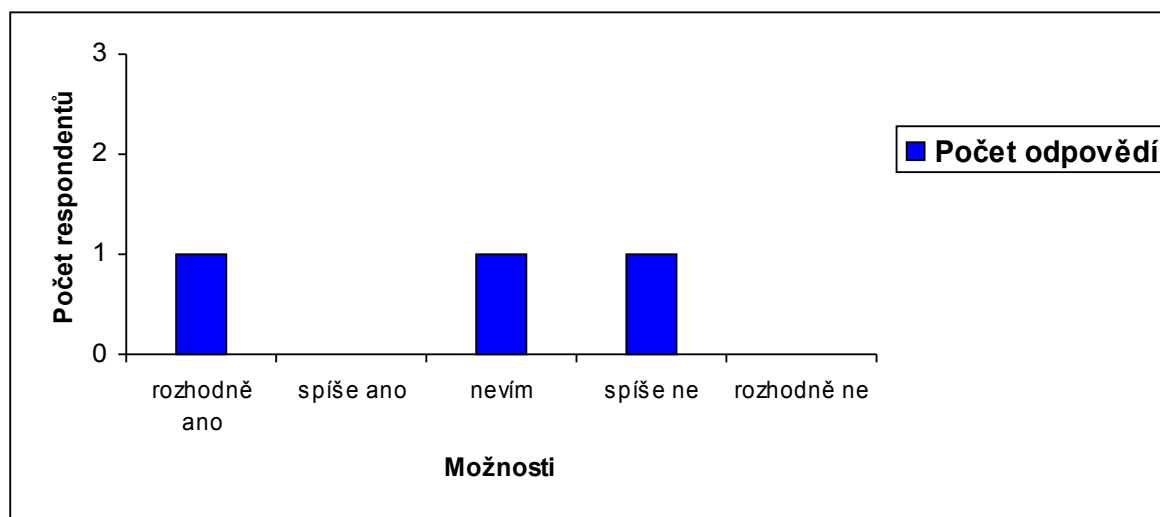


Tímto tvrzením jsem chtěla zjistit možnost využívání dotací, které jsou s ekologickým zemědělstvím spjaté jak v rámci státních forem, tak i programů Evropské unie. Postoje dotazovaných jsou v pozitivní rovině, což je výsledek rychlých reakcí na nové příležitosti, tzn. využití existujících programů, podpor a dotací.

### Adekvátní míra vzdělanosti a informovanosti v oblasti poskytování dotací

Dotazníková otázka č. 14 (Je ve firmě adekvátní míra vzdělanosti a informovanosti v oblasti poskytování dotací) zjišťovala adekvátní míru vzdělanosti a informovanosti v oblasti poskytování dotací. Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-14.

**Graf 4-14 Vzdělanost a informovanost v oblasti ekologického zemědělství v podniku**

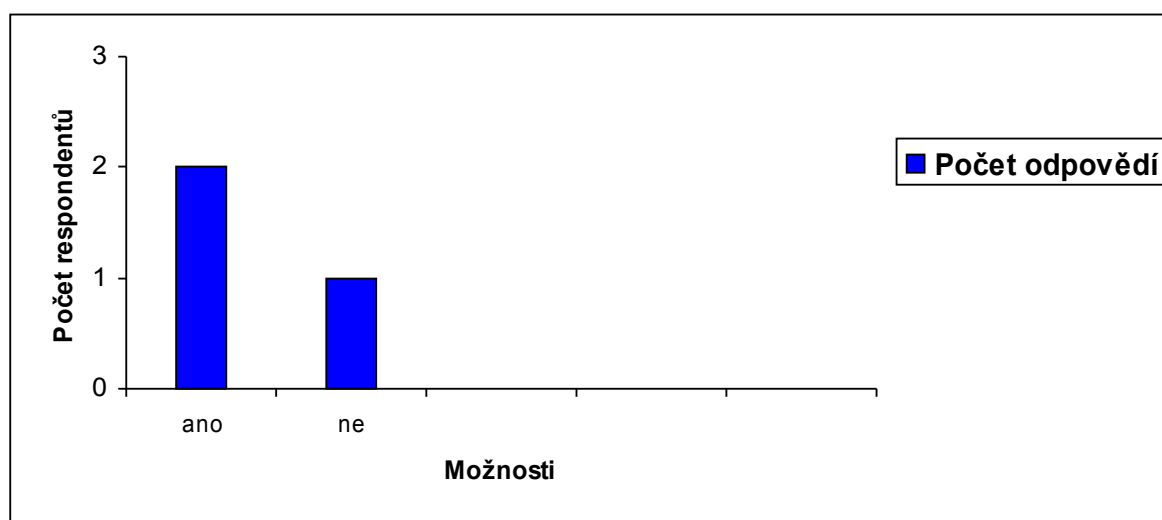


V grafu lze pozorovat značně se rozcházející se odpovědi respondentů. Dostatečná informovanost týkající se potenciálních příležitostí je výhodou, z níž můžeme vytěžit maximum, pokud jsou informace kvalitní a včasné. Dotazovaní mají tedy odlišný postoj k tomu, co je právě adekvátní a přínosná hranice pro podnik.

### Existence specialisty ve společnosti, který je zodpovědný za získávání aktuálních a nových programů a dotací

Zda je v podniku vytvořena pozice specialisty na získávání aktuálních a nových programů a dotací zjišťovala dotazníková otázka č. 15 (Existuje ve Vaší společnosti specialista, který je zodpovědný za získávání aktuálních a nových programů a dotací). Výsledná zjištění jsou uvedena v grafu č. 4-15.

**Graf 4-15 Existence specialisty na získávání aktuálních a nových programů a dotací**



Varianta „ano“ byla označena dvěma členy *top managementu* z mateřské společnosti, v níž odborník na danou oblast již existuje. Odpověď „ne“ označila ředitelka ekofaremu, v nichž místo specialisty nebylo prozatím vytvořeno. V případě, že odpověď na toto tvrzení byla negativní, respondenti dále pokračovali následujícím č. 16.

### Pověření zaměstnance činností k získávání aktuálních a nových programů a dotací

Pomocí dotazníkové otázky č. 16 (Je podle Vás vhodné pověřit některého zaměstnance takovou činností:) byl zjištěn názor na vytvoření pozice, která by měla zajišťovat získávání aktuálních a nových programů a dotací. Výsledné zjištění je popsáno níže.

Na dané tvrzení nebyl již vytvořen graf, neboť odpovídající byl pouze jediný respondent, jehož odpověď byla „ano“. Z toho vyplývá, že všichni tázaní kladou důraz na získávání dotací a s tím spojenou kontrolu a vyhledávání informací, kterou by měl zastávat vybraný specialista.

## **Pracovní pozice respondentů**

Pracovní pozice respondentů byla zjištěna pomocí dotazníkové otázky č. 17 (Uveďte, prosím, Vaši pracovní pozici v rámci organizace). Výsledná zjištění jsou popsána níže.

Respondent č. 1: jednatelka mateřské společnosti

Respondent č. 2: právník mateřské společnosti

Respondent č. 3: ředitelka ekologických farem (dceřiné společnosti)

Analýzou prostřednictvím dotazníkového šetření jsem získala poznatky zahrnující oblast ekologického zemědělství a využitelných dotací. Představitelé vrcholového managementu odpovídali na různě mnohé zaměřené dotazy a vyjádřili jejich osobní postoj vůči ekologickému zemědělství, názory na jeho celkové postavení v podniku, propagaci výrobků či získávání dotací a podpor. Dotazník byl postaven na bázi problematiky učící se organizace, respektive z odpovědí na jednotlivá tvrzení lze vyvodit určité závěry, které poukazují na výskyt jednotlivých projevů učící se organizace jako je ztotožnění se s činností podniku, poučení se chyb, využití příležitostí, mapování konkurenčních aktivit, atd. Identifikační otázka zakomponována na konci dotazníku ukazuje postavení respondentů v podniku. Výsledky dotazníku jsou tedy podkladem ke zpracování doporučení a zlepšení ve zkoumané oblasti.

## **4.4. Shrnutí získaných poznatků**

Dotazníkovým šetřením byla zjištěna důležitá fakta pro vyhodnocení situace v podniku v rámci koncepce učící se organizace. Rozhodujícím aspektem bylo zaměření se pouze na jednu specifickou oblast a to ekologického zemědělství.

Některé odpovědi potvrzovaly mé původní domněnky a očekávané reakce, jiné na druhou stranu se zcela odkláněly od mých předpokladů. Míra zainteresovanosti jednotlivých respondentů je vysoká a chápání významnosti ekologického zemědělství celopodnikově je také na vysoké úrovni. Společnost postrádá pravidelné konání porad a diskusí na dané téma. Při zavádění nové formy zemědělství nebyly ve firmě pořádány žádné průvodní přednášky, které by nastínily jak zaměstnancům, tak také vedení, cíle a očekávání v rámci ekologického zemědělství. V průběhu první fáze však nedocházelo k žádnému odporu či nesouhlasu zaměstnanců, což může znamenat důvěru ve vedení společnosti ze strany pracovníků. Domácí trh s produkty ekologického zemědělství není jednoznačně rozšířen v takové míře, jaké je

možné dosáhnout v případě kvalitní propagace a reklamy, oslovení nových zákazníků, přiměřené cenovou strategií a poskytování služeb na vysoké úrovni. Dalším podstatným aspektem je monitoring konkurence a celkového prostředí, který by mohl společnosti poskytnout cenné informace. Provozování ekologického zemědělství je spojeno s využitím dotací a programů, které poskytuje jak stát, tak také Evropská unie. Podnik má zavedené odborníky pouze v mateřské společnosti, nikoliv však v dceřiné. Otázkou zůstává, zda je účelné zřizovat místo specialisty nebo brát v úvahu i jiná řešení, jako například důslednější komunikaci mezi jednotlivými vedeními.

Po vyhodnocení výsledků z analýzy došlo jak k potvrzení, tak i vyvrácení stanovených hypotéz. Ekologické zemědělství je významnou složkou celopodnikových činností, není však doposud chápáno jako výzva pro budoucnost a tím i pozornost z pozice *top managementu* není jednoznačná. Společnost chápe význam získávání potřebných informací ohledně dotací, ale je také zcela nezbytné mít k dispozici informace o celkovém dění.

Pro správnou interpretaci výsledků je pak důležité upozornit na širší souvislosti. Ekologické zemědělství funguje v holdingovém uskupení jako jedna z mnoha dceřiných společností, což znamená, že není možné věnovat tomuto odvětví maximální pozornost. Holding není zaměřen jen na jedno odvětví, ale působí v odlišných sektorech, což může způsobit vytlačení jednoho projektu jiným či upřednostňováním některých aktivit na úkor ostatních.

## 5. NÁMĚTY PRO MANAGEMENT ORGANIZACE

Pro možná řešení a doporučení jsem použila podklady z výsledků dotazníkového šetření. Veškeré návrhy jsou v souladu s přiměřenými náklady, které je nutné vyhradit pro realizaci řešení. Je brán také zřetel na současnou ekonomickou situaci, která přináší všem podnikům nemalé problémy a škrty jak v rozpočtu, tak také v řadách zaměstnanců.

### 5.1. Důkladný průzkum trhu

Spotřebitelská veřejnost nemá důkladné povědomí o ekologickém zemědělství a jeho produktech. Pomocí průzkumu trhu může firma získat informace o aktuálním stavu ekologického zemědělství a chápání ze stran veřejnosti, čímž se nabízí příležitost k pokrytí mezer na trhu, oslovení potenciálních zákazníků, prostřednictvím jejich požadavků a očekávání vytvořit plán prodeje, rozšiřovat prozatímní základnu zákazníků, zkvalitňovat služby a marketingové činnosti, zviditelnit propagaci produktů ekologického zemědělství. Průzkum může být vytvořen a realizován interně zaměstnanci společnosti, ale z hlediska časové náročnosti je vhodné oslovení specializované agentury na průzkumové šetření. Finanční zatížení zde není neúnosné a pokud jsou informace využity s maximální pečlivostí a rozvahou, je úspěch velmi pravděpodobný. Další profinancování jednotlivých oblastí, které lze zkvalitnit, je otázkou vedení společnosti a prioritními cíli ve firmě.

### 5.2. Monitoring konkurenční činnosti

Pakliže chce mít společnost určitý náskok či být o krok napřed, je nezbytné mít informace o aktivitách konkurence. Existuje více možností, kterých lze využít, podotýkám legálními prostředky. *Benchmarking* používá určité srovnání nejlepší metody konkurence, kterou se poté podnik snaží převzít. Další metodou jsou asistenční schůze, které mají vyšší potenciál pro získání kvalitních údajů. S týmem společnosti spolupracují zástupci konkurence a sdílejí své znalosti, zkušenosti a vědomosti pro určitý problém. Podnik může využít také tzv. *Competitive Intelligence* neboli konkurenční zpravodajství. Technika by měla včas varovat před možnými hrozbami, ale také upozornit na příležitosti objevující se v jejich obchodním prostředí. Firmy se tak mohou lépe přizpůsobit stávající situaci a maximálně uspokojit potřeby zákazníků. Informace získává pomocí veřejných informačních zdrojů.

### **5.3. Pravidelné porady a reflexe**

Pro efektivní fungování ekologického zemědělství je důležité pořádat pravidelné porady či reflexe, které umožní náhled na danou problematiku z více úhlů pohledu. Vhodné by bylo, aby se porad účastnili nejen členové *top managementu*, ale i pověření zástupci z řad výkonných zaměstnanců, kteří mohou interpretovat názory ostatních a zajišťují propojení s praxí. Prostřednictvím porad je možné získat náskok před konkurencí, poučení se z chyb, zhodnocení proběhlých akcí, využití příležitostí a další výhody ale to pouze v případě, že účastníci jsou připraveni, ochotní spolupracovat a diskutovat o návrzích ostatních, nikoliv pouze bezhlavě zastávat právě svůj názor a řešení.

### **5.4. Efektivní komunikace mezi jednotlivými středisky**

Vzhledem k různorodosti zaměření celé skupiny LUKROM je důležitá komunikace mezi jednotlivými středisky, v našem případě samostatně fungujícími ekofarmami, a řídicí mateřskou společností. Zavedení určitého jednotného systému, z něhož lze vyčíst potřebná data a informace a je umožněna rychlá a bezprostřední komunikace. Měla by být vytvořena informační strategie, která se týká informačních technologií, managementu, podnikatelské strategie a samotného informačního systému. Tato investice by byla velmi drahou záležitostí, pokud by společnost chtěla propojit jednotným systémem celou skupinu. Komunikace je velmi důležitá, pokud nemá docházet k problémovým situacím a nejasnostem. Přímý kontakt nemůže být realizován často, tím pádem musí být kladen velký důraz na komunikaci pomocí určitého kvalitního systému, aby nedocházelo k chybám a nesrovnalostem.

### **5.5. Informovanost o činnostech ekologického zemědělství**

V rámci všeobecného povědomí o ekologickém zemědělství by mohly být vytvořeny například intranetové stránky věnující se právě této problematice. Obsahovaly by například cíle, vize společnosti, jakým směrem se bude ekologické zemědělství ubírat. Popsány by byly jak úspěchy, tak i neúspěchy, ze kterých je možné se poučit. Na stránkách by mohlo být vytvořeno fórum či diskuse, na níž by mohli reagovat všichni zaměstnanci i management. Tímto způsobem je možné získat množství návrhů, podnětů a impulsů.

Podstatná je nejenom informovanost uvnitř podnik, ale také vůči veřejnosti a zákazníkům. Internetový portál by měl pak zahrnovat veškeré potřebné informace včetně vizualizace, možnost vyjádření se k tématu, směr vývoje ekologického zemědělství a vše, co



podnik uzná za vhodné k naklonění a získání nových zákazníků a udržení stávajících. Zajímavě vytvořené stránky se mohou stát konkurenční výhodou a důležitým zdrojem informací a kontaktu se zákazníky.

## 6. ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce jsem se snažila objasnit pojem učící se organizace a doplnit k danému tématu své osobní názory a postoje. Úvod teoretické části je zaměřen na historii učící se organizace, dále přechází k efektivnímu učení se a v poslední části jsem se zaměřila na stanoviska, která by měl podnik splňovat k tomu, aby dosáhl statusu učící se organizace jako je týmová spolupráce, angažovanost zaměstnanců, využití znalostního managementu či metody KAIZEN.

Dalším bodem byl popis analyzované společnosti LUKROM, spol. s r.o., který zobrazuje její historii, organizační strukturu a současný vývoj podniku. Podnik funguje v rámci holdingového uskupení a ekologické zemědělství je pak provozováno na samostatných provozovnách ekofarem.

Praktická část vychází z teoretické části, ale je více specifická tématem ekologického zemědělství. Pomocí dotazníku a důkladně zaměřených otázek na odhalení stupně učící se organizace v podniku jsem získala množství kvalitních informací, které jsou zde také vyhodnoceny a okomentovány. Díky spolupráci s nejvyšším vedením společnosti vyplněním dotazníku, ale také přímou komunikací s jednatelekou firmy jsem si vytvořila reálný pohled na současnou situaci a navrhla adekvátní řešení pro management vycházející z poznatků z dotazníkového šetření.

Ekologické zemědělství je pro společnost významnou záležitostí a snaží se o efektivní přístup využití dotací a programů. V budoucnosti může být velkým přínosem, ale je důležité, aby podnik využil možných příležitostí, které jsou v současné době k dispozici. Podle mého názoru je ekologické zemědělství velmi dobrou investicí a může se stát zdrojem finančně stabilních příjmů. Tato oblast v rámci celopodnikových aktivit není hlavní činností, ale je začleněna do strategických cílů, což znamená, že jí firma přikládá výrazný podíl na směru budoucího vývoje.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit uplatňování principů učící se organizace v analyzované společnosti LUKROM, spol. s r.o. a v samostatně fungujících jednotkách ekofarem a posouzení schopnosti pružné reakce na finanční příležitosti v podobě získávání dotací, zakázek či vypracovávání projektů v oblasti ekologického zemědělství. Volba ekologického zemědělství byla z důvodu, protože se domnívám, že právě tato oblast má velký potenciál do budoucnosti. Sběr dat a posléze vyhodnocení proběhlo bez problémů i díky vynikající spolupráci ze strany vedení společnosti.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knihy

COLLISON, Chris; PARCEL, Geoff. *Knowledge management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 263 s. ISBN 80-251-0760-4.

GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 261 s. ISBN 80-85945-8.

IMAI, Masaaki. *Kaizen. Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.

KOTTER, P. John. *Vedení procesu změny*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, Ekonomická fakulta, 2007. 206 s. ISBN 978-80-248-1423-0.

PEARSON, Gordon. *The competitive organization*. McGraw-Hill Book Copany Europe, 1992. 239 s. ISBN 0-07-707480-7.

SENGE, M. Peter. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-1.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Best practices. Sdílení znalostí firem*. 1. vyd. CEED Zlín, 2008. 127 s. ISBN 978-80-9034-33-5-1.

TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2005. 141 s. ISBN 80-251-0760-4.

## **Tištěná periodika**

BERSIN,J. Jak vybudovat kulturu učení. *Moderní řízení*, 2008, roč. 43, č. 6, s. 76-77.  
ISSN 0026-8720

de VITA,E. Wellbeing na pořadu dne. *Moderní řízení*, 2008, roč. 43, č. 12, s. 54-56.  
ISSN 0026-8720

HORVÁTHOVÁ, P. Tým a týmová spolupráce. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 1, s. 36-39. ISSN 0026-8720

HORVÁTHOVÁ, P.Charakteristika týmové spolupráce. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44, č. 2, s. 25-27. ISSN 0026-8720

ŠEVČÍKOVÁ, H. Jak si naklonit zákazníka. *Moderní řízení*, 2009, roč. 44 , č. 10, s. 48-49. ISSN 0026-8720

## Internetové zdroje

AGORA PRAHA: *Vnitrofiremní komunikace* [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.agora-praha.cz/page-vnitrofiremni-komunikace.html>>.

ARGYRIS, Ch.; SCHÖN, D.A. Proven models. *Double loop learning* [online]. [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW:

<[http://images.google.cz/imgres?imgurl=http://www.provenmodels.com/files/f6b1c38128ae91ed21a1ee1d629f7fff/double\\_loop\\_learning.gif&imgrefurl=http://www.provenmodels.com/5/double-loop-learning/chris-argyris--donald-alan-sch%25C3%25B6n&usg=\\_\\_VmbsqSs746JgKFcQO7Afzr94u-s=&h=500&w=500&sz=8&hl=cs&start=8&um=1&tbnid=eja6xNtiYVB7wM:&tbnh=130&tbnw=130&prev=/images%3Fq%3Dchris%2Bargyris%26hl%3Dcs%26lr%3D%26sa%3DX%26um%3D1](http://images.google.cz/imgres?imgurl=http://www.provenmodels.com/files/f6b1c38128ae91ed21a1ee1d629f7fff/double_loop_learning.gif&imgrefurl=http://www.provenmodels.com/5/double-loop-learning/chris-argyris--donald-alan-sch%25C3%25B6n&usg=__VmbsqSs746JgKFcQO7Afzr94u-s=&h=500&w=500&sz=8&hl=cs&start=8&um=1&tbnid=eja6xNtiYVB7wM:&tbnh=130&tbnw=130&prev=/images%3Fq%3Dchris%2Bargyris%26hl%3Dcs%26lr%3D%26sa%3DX%26um%3D1)>.

BPM TÉMA: *Organizační struktury s pružnými prvky* [online]. [cit. 2010-01-20]. Dostupný z WWW: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/organizan-struktury-s-prunmi-prvky.html>>.

DEBNÁR, P. Academy of productivity and innovations. *Vizuální management* [online]. [cit. 2009-02-21]. Dostupný z WWW:

<<http://e-api.cz/article/69650.vizualni-management/>>.

CHANGING MINDS.ORG: *The learning cycle* [online]. [cit. 2010-01-20].

Dostupný z WWW:

<[http://changingminds.org/explanations/learning/learning\\_cycle.htm](http://changingminds.org/explanations/learning/learning_cycle.htm)>.

IVITERA: *Jak povzbudit angažovanost* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný

z WWW: <<http://www.ivitera.com>>.

ORGANIZAČNÍ VÝSTAVBA PODNIKU. [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný

z WWW: <[http://www.futuretro.cz/ischool/podnikova](http://www.futuretro.cz/ischool/podnikova%20ekonomika/08%20Organizacni%20vystavba%20podniku.pdf)

[%20ekonomika/08%20Organizacni%20vystavba%20podniku.pdf](http://www.futuretro.cz/ischool/podnikova%20ekonomika/08%20Organizacni%20vystavba%20podniku.pdf)>.

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5. 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Polní 45 82, Zlín 760 05

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č.1 Rozhovor

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Organizační struktura společnosti

## **ROZHOVOR**

### **Postavení ekologického zemědělství ve firmě a efektivní využití dostupných dotací či programů**

- 1. Kdy se ve společnosti začalo uvažovat o ekologickém zemědělství?**
- 2. Jaké byly důvody pro zavedení ekologického zemědělství?**
- 3. Jaký je celkový počet ekofarem a jejich umístění?**
- 4. Plánujete v budoucnosti rozšiřování a rozvoj ekofarem?**
- 5. Je ekologické zemědělství po vstupu do EU více důležité pro firmu (důvod)?**
- 6. Byly využity programy SAPARD a posléze EAGGF?**
- 7. Pokud nebyly využity výše uvedené programy, jaký byl důvod?**
- 8. Jakých programů v souvislosti s ekologickým zemědělstvím se podnik účastní?**



## Příloha č. 2

# DOTAZNÍK

### Postavení ekologického zemědělství ve firmě a efektivní využití dostupných dotací či programů

Vážená paní, vážený pane,

v rámci vypracovávání své bakalářské práce na téma „Zavádění koncepce učící se organizace v zemědělském podniku“ se zabývám uplatňováním prvků učící se organizace ve vaší společnosti, působící v oblasti ekologického zemědělství. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je a časově nenáročný a anonymní. Získané údaje budou využity pouze pro účely mé bakalářské práce. Předem Vám děkuji za ochotu k vyplnění dotazníku a čas věnovaný jeho vyplnění.

Lucie Odehnalová

Studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty  
VŠB- TU v Ostravě

#### Instrukce:

U každého z následujících tvrzení zakroužkujte tu z odpovědí, která nejlépe vystihuje Vaši zkušenost, názor nebo postoj. Vyberte vždy pouze jednu odpověď.

---

#### 1. Jaký je váš osobní postoj k ekologickému zemědělství a celkově k životnímu prostředí:

5) velmi pozitivní    4) spíše pozitivní    3) neutrální    2) spíše negativní    1) velmi negativní

#### 2. Je pro váš podnik ekologické zemědělství důležité:

5) velmi důležité    4) spíše důležité    3) jak kdy    2) spíše nedůležité    1) zcela nedůležité

#### 3. Je ekologické zemědělství součástí strategických (dlouhodobých) plánů společnosti:

a) ano                      b) nevím                      c) ne

#### 4. Jaký objem finančních prostředků ze zisku je podle vás optimální k podpoře a rozvoji ekologického zemědělství :

a) do 10 %                      b) od 11 do 25 %                      c) od 26 do 50 %                      d) od 51 do 75 %  
e) více než 75 %

#### 5. Fungují porady nebo reflexe zabývající se ekologickým zemědělstvím:

5) pravidelně                      4) spíše pravidelně    3) jak kdy    2) spíše nepravidelně    1) nepravidelně

#### 6. Byly pořádány přednášky či školení pro zaměstnance vaší společnosti před zavedením ekologického zemědělství:

a) ano                      b) ne

**7. Bylo zavádění ekologického zemědělství spojeno s určitým projevem nesouhlasu či vzdoru vůči této nové alternativě:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**8. Je domácí trh s produkty ekologického zemědělství dostatečně rozšířen:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**9. Vyskytují se ve firmě tendence k rozšíření základny potenciálních zákazníků:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**10. Jste spokojen(a) s propagací produktů ekologického zemědělství:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**11. Je ve Vaší společnosti určitým způsobem monitorována činnost konkurence v rámci ekologického zemědělství:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**12. Jsou ve Vaší společnosti podporovány pokusy a snahy o zavedení inovací v rámci ekologického zemědělství:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**13. Je využití nabízených dotací a programů pro ekologické zemědělství dostatečné:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**14. Je ve firmě adekvátní míra vzdělanosti a informovanosti v oblasti poskytování dotací:**

5) rozhodně ano      4) spíše ano      3) nevím      2) spíše ne      1) rozhodně ne

**15. Existuje ve Vaší společnosti specialista, který je zodpovědný za získávání aktuálních a nových programů a dotací:**

a) ano      b) ne

Jestliže je Vaše odpověď ANO, pokračujte otázkou č. 17.

Pokud je Vaše odpověď NE, pokračujte následující otázkou č. 16.

**16. Je podle Vás vhodné pověřit některého zaměstnance takovou činností:**

a) ano      b) ne

**17. Uveďte, prosím, Vaši pracovní pozici v rámci organizace:**

.....

**Konec dotazníku. Za jeho vyplnění Vám děkuji.**

### Příloha č. 3

